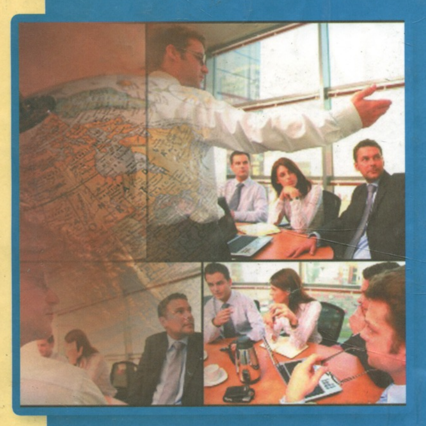
الإدارة والعلاقات الإنسانية
فى الألفية الثالثة



دكتورة
رانيا عبد المعز الجمال
كلية رياض الأطفال
جامعة الفيوم



دار الجامعة الجديدة

الإدارة والعلاقات الإنسانية
فى الألفية الثالثة

دكتوره
رانيا عبد المعز الجمال
مدرس بكلية رياض الأطفال -جامعة الفيوم

2011

دار الجامعة الجديدة

٣٨-٤٠ ش سـوتير - الأزاريطة - الإسـكندرية
تليفون: ٤٨٦٣٦٢٩ فاكس: ٤٨٥١١٤٣ تليفاكس: ٤٨٦٨٠٩٩
E-mail: darelgamaaelgadida@hotmail.com
info@darggalex.com www.darggalex.com

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالَ تعَالَىٰ: أَعُوذُ بِٱللَّهِ مِنَ ٱلشَّيْطَٰنِ ٱلرَّجِيمِ ﴿ قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية : ٣٢

إهـــداء

إلى من حبب إلى العالم ... طيب الله ثراه

إلى روح والدى

إلى من أحيا بصالح دعائها ... بارك الله حياتها

والدتى

إلى إخوتى الأحباء ...

أهدى هذا العمل المتواضع

تقديم

إن مجتمع المعرفة يمثل رهاناً حضارياً وتحدياً كبيراً فى هذه الألفية الثالثة التى بدأت بالعولمة، وأن الانخراط الايجابى فى هذا المجتمع يبدأ بالمؤسسات التربوية والتعليمية.

وتشير التحولات التى يشهدها العالم حالياً إلى انبثاق عصر جديد مختلف عما سبقه مثل الديمقراطية التى عبرت عن التحولات فى المعسكر الشرقى ، وسقوط سور برلين عام ١٩٨٩، وتبلور التكتلات الاقتصادية الكبرى لغرب أوروبا وشرق آسيا وبروز نظام العولمة التى منها ثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، كلها مؤشرات تدل على إنشاء مجتمع كونى جديد هو مجتمع ما بعد الصناعة، أو مجتمع "الألفية الثالثة" كما سماها "توفلر"[١].

لقد أصبحت المعرفة قوة حقيقية تؤدى إلى التقدم ،ولايمكن أن تتحقق تلك المعرفة إلا من خلال إدارة وقيادة تربوية واعية متعددة الكفايات تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الحديدة، كما تتميز بالقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات.

ويتبوء علم الإدارة - اليوم - مكانة مرموقة بين سائر العلوم والمعارف الإنسانية ، وذلك بفضل حاجة الإنسان الدائمة لتطبيق مبادئه والاسترشاد بنظرياته في مختلف النشاطات الإنسانية. ولأنه الأداة التي يمكن من خلالها توظيف المعارف والعلوم المختلفة إلي تطبيقات عملية ، من شأنها إثراء حياة الإنسان وتحسين مستوى وجودة الحياة التي يعيشها ، وتحقيق أقصى قدر من الاستفادة بالإمكانيات والموارد المتاحة .

وأهم ما في الإدارة هو العلاقات الإنسانية ، التي هي ممارسة المهارة التي من خلالها يمكن للفرد أن يرتبط اجتماعيا بمحيطه المحلى والعام ، ومقدرة الفرد على إيصال مشاعره وأفكاره للآخرين ، وأن يتلقى مشاعر الآخرين وأفكارهم ، ويستجيب لها لتؤدى إلي زيادة الفعالية في العمل ، مع الالتزام بالقواعد العلمية في التنظيم من قبل الأفراد.

ويتناول الكتاب التالى الفصول التالية :

الفصل الأول: ماهية الإدارة.

الفصل الثانى : الإدارة من المنظور الإسلامى

الفصل الثالث : الاتصال والإدارة

الفصل الرابع: الإدارة والعلاقات الإنسانية

الفصل الخامس : إدارة الصف.

الفصل السادس : القيادة وفاعليتها.

الفصل السابع : صنع القرار واتخاذه

الفصل الثامن : التخطيط الاستراتيجى

الفصل التاسع : الجودة فى التعليم وتطبيقاتها.

الفصـــل الأول
ماهيـــــة الإدارة

- مقدمة
- تطور الإدارة
- مفهوم الإدارة
- تعريف الإدارة
- خصائص الإدارة
- الإدارة التعليمية
- خصائص الإدارة التعليمية
- وظيفة الإدارة التعليمية
- عمليات ووظائف الإدارة التعليمية

الفصـــل الأول
ماهيـة الإدارة

مقدمـة :

يتبوء علم الإدارة ، اليوم ، مكانة مرموقة بين سائر العلوم والمعارف الإنسانية ، وذلك بفضل حاجة الإنسان الدائمة لتطبيق مبادئه والاسترشاد بنظرياته في مختلف النشاطات الإنسانية. ولأنه الأداة التي يمكن من خلالها توظيف المعارف والعلوم المختلفة إلي تطبيقات عملية ، من شأنها إثراء حياة الإنسان وتحسين مستوى وجودة الحياة التي يعيشها ، وتحقيق أقصى قدر من الاستفادة بالإمكانيات والموارد المتاحة.

وتؤكد النجاحات التي حققتها وتحققها المجتمعات في مختلف ميادين تطورها ، أن حسن الإدارة هو أهم عامل في تحقيق تلك النجاحات، فمهما بلغ التنافس بين الأمم سيكون المنتصر فيهم أقدرهم إدارة. ومن هذا المنطلق وباعتبار أن الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية هي مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الوطنية والمحلية والإجرائية ، من أجل الوصول إلي تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، تكون الإدارة وسيلة لا يمكن التفريط فيها من أجل تحقيق حياة أفضل للأفراد والجماعات.

تطـــــور الإدارة:

كان للثورة الصناعية ، والصناعة بشكل عام الأثر الهام فى الإدارة وتطورها. ففى أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين كانت محاولات المؤسسات الصناعية فى أوربا وأمريكا تهدف إلى إيجاد وسائل متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة. وكان لكبار مستشاري تلك المؤسسات من المهندسين الدور الأول ضمن معادلة زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة.

وقد يصعب وضع حد فاصل بين المراحل التي مرت بهـا الإدارة من حيث المدارس الفكرية والاتجاهات الأساسية لتلك المدارس ، إلا أنـه لتسهيل هذه الدراسة يمكن اعتماد مراحل تاريخية لتطور مفهـوم الإدارة ، مع ملاحظة أن هذه المراحـل متداخلـة فـي الفعاليـات والممارسـات والاستمرارية، ولكن نمطاً واحداً من أنماط المدارس الإدارية كان هو النمط السائد فى مرحلة التاريخية الواحدة . ويمكن إبراز هـذه المراحـل فيمـا يلى[1]:

أ- مرحلـة الإدارة العمليـة (١٩١٠ – ١٩٣٥) :

تتصف هذه المرحلة باعتماد الإدارة على تحليل العملية الإدارية في ضوء ما يقدم به المديرون من أعمال ، وفهم هذه العملية عن طري التحليل المنطقي والمنظم ، وتحديد دور الوظائف الإدارية وطرق الداء ، واعتماد معايير واضحة تقاس بها الإنتاجية من قبل الأفراد ، والتخطيط لأهداف محددة.

ويعتبر " فردريك تايلور " مؤسس حركة الإدارة العلمية ، حيث غرس مفهوم البحث العلمي في الإدارة وتبرز أهميتها كعلم قائم على مبادىء عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية ، بدلاً من أن تكون خبرة شخصية مزاجية كما كانت سابقاً ***ومن أبرز مبادىء الإدارة التى وضعها تايلور :***

- تخطيط الأعمال من جهة الإدارة العليا.
- تخطيط الأعمال من جهة القوى العاملة .
- أهمية الحوافز المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية .
- وضع مقاييس أو معايير لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج .

وتهدف الإدارة العلمية من وجهة نظره على زيادة الإنتاج وهذا يتطلب ما يلي :

- اختيار العاملين على أسس علمية معينة ليؤدى كل عامل وظيفته بأعلى مستوى .
- فصل التخطيط عن التنفيذ أي أن الإدارة تخطط ثم ترسل الخطة للعمال لتنفيذها .
- توفير مناخ عمل مناسب من حيث درجات الحرارة والتهوية .
- إدراة الوقت بشكل دقيق ومعرفة الوقت اللازم لإنجاز كل عمل .
- تشجيع العاملين على البقاء في أعمالهم ونقل العاملين الأقل كفاءة إلى أعمال أخرى .

وفى حين بدأ " تايلور أبحاثه الإدارية فى الولايات المتحدة كان " هنرى فايول " يجرى أبحاثة فى فرنسا محاولاً إبراز أهمية المدخل العلمي فى ح مشكلات الإدارة وقد حدد فايول عدداً من المبادىء الإدارية التي يمكن تطبيقها فى مختلف المواقف الإدارية ويمكن إيجازها على النحو التالي:

١- **تقسيم العمل:** التخصص في الأداء يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

٢- السلطة والمسئولية تعادل السلطة مع المسئولية.

٣- **الانضباطية السلوكية:** طاعة الأوامر واحترام النظام.

٤- **وحدة القيادة (الأمر):** يوج رئيس واحد أعلى يصدر الأوامر ولايتلقى العامل الأوامر ألا من رئيسة.

٥- **وحدة التوجيه/ الاتجاه:** لكل مجموعة مشتركة فى الأهداف رئاسة واحدة.

٦- **أولوية المصلحة العامة:** تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية.

٧- **المكافأة العادلة للعاملين:** توافق المكافأة مع الرضا عن العمل.

٨- **المركزية:** درجة المركزية تحددها الظروف العامة.

٩- **تسلسل السلطة/ الرئاسة:** أهمية التسلسل الوظيفي والمسئولية.

١٠- **الرتب / النظام:** وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

١١- **المساواة:** أهمية معاملة الغدارة للأفراد بالمساواة.

١٢- **استقرار العاملين:**أهمية استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم.

١٣- **المبادأة والابتكار:**أهمية توفير روح المبادأة والابتكار بين الأفراد.

١٤- **روح الفريق / الجماعة:** أهمية تنمية روح الفريق بين الأفراد.

ب- مرحلة العلوم السلوكية (١٩٣٥ – ١٩٥٠) :

ظلت المدرسة العلمية في الإدارة نمطاً سائداً لفترة زمنية ، إلى ان تعرضت الإدارة لنتائج أبحاث علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع ، بغرض فهم السلوك الإنساني في المؤسسة ، فأصبحت العلاقات الإنسانية والصلات بين الأفراد والاتجاهات النفسية ودوافعها لدى الأفراد هي المحور إلى ترتكز عليه الدراسات والبحوث المعنية بالإدارة وتطويرها، حيث أن العلاقة بين ظروف العمل المادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين تتأثر بالتغيرات والعوامل الاجتماعية ومنها درجة تحقيق الرضا الشخصي لدى الأفراد . كما تتسم هذه المرحلة بالتغيير الذي طرأ على المؤسسة باعتبارها نظاماً اجتماعياً يعتمد نجاحه على التطبيق السليم لمبادىء العلوم السلوكية والاجتماعية وعلى تحليل السلوك الاجتماعي للأفراد وأثرة على المؤسسة.

يرجع المفهوم الإنساني للإدارة إلى الإداري الأمريكي (ايلتون مايو) الذي أجرى دراسات أظهرت أهمية الروح المعنوية للعاملين وأهمية

الراحة وإزالة التوتر وأهمية العلاقات الإنسانية المختلفة عن المفاهيم العلمية. ***ومن أبرز المبادىء التي عنيت بها هذه المرحلة:***

- اشتراك جميع العاملين في معالجة الموقف واتخاذ القرار.
- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ليست علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة تعنى أن لكل شخص دور.
- إن حاجات الفرد وحاجات المؤسسة التي يعمل بها هى حاجات مترابطة ويجب التوفيق بينها ، وعدم التضحية بحاجات العامل من أجل حاجات العمل.
- علاقة العوامل البيئية بنجاح القائد.
- الاهتمام بالاتصالات وعلاقتها بنجاح المؤسسة.
- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وحسن تطبيقها فى العمل.

<u>جـ المرحلة الجديدة (١٩٥٠) :</u>

تتسم هذه المرحلة بالاتجاهات والمبادىء ، التي تسعى لتحقيق النظرة الشمولية في الإدارة من حيث فه المعرفة المتخصصة فى السلوك الإنساني، والمهارة فى استخدام طرق البحث لدارسة السلوك الإنساني والقدرة على فهم المضمون الفكري للنظرية الإدارية.

ومن أبرز المبادىء التي عنيت بها هذه المرحلة:

- إن الإدارة تشتمل على مُعرفة متخصصة ، ومهارات ومفاهيم مختلفة من الأنشطة والممارسات العملي المألوفة في العمل.
- إن الممارسة الإدارية تعتمد على نظرة واقعية وحقيقية للمؤسسة وإمكانتها.
- إن الأسس العلمية للإدارة ينبغي أن تستمد من العلوم السلوكية.

-إن التغير مستمر فى الإدارة التربوية ، كما أن التجديد فيها يظل حاجة ملحة.

ويمكن تحديد سمات هذا الأسلوب على اعتباره:

- طريقة تحليلية فى التخطيط للأهداف المحددة .
- طريقة نظامية للتقدم نحو الأهداف المحددة.
- طريقة تتم بواسطة عمل منضبط.
- طريقة تتم وفق ترتيب للأجزاء التي يتألف منها النظام الإداري .
- تعنى بتكامل الأجزاء التي يتألف منها النظام الإداري .
- تعنى بتكامل الأجزاء وفقاً لوظائفها .
- إدارة فاعلية لتحيق الأهداف العامة للنظام .

مفهــوم الإدارة :

وللوقوف على ماهية وطبيعة مفهوم الإدارة يمكن توضيح ما يلي [٢] :

كلمة الإدارة Administration معناها في الأصل اللاتيني هو " الخدمة " وقد عرفت الإدارة وفقاً لهذا المفهوم كجهد بشرى فردى مستقل، ثم خاضع لقوانين أو مبادئ أو تعليمات منذ " آدم عليه السلام" حيث كان يترك زوجته ليقوم بنفسه بمهمة الصيد ، وهو بهذا يمارس شكلاً من أشكال توزيع المهمات .

كما عرفته المجتمعات البدائية بخضوعها وطاعتها لسلطة رئيس الجماعة ، كما طبقه المصريون القدماء ، حيث أنشأ الفراعنة الإدارات المختلفة التي عهد إليها بمهمات جباية الضرائب ، وبناء الأهرامات ، وإدارة الجيوش .

كما أسهم الفكر الاسلامى بتوجيهاته وأسانيده وتطبيقاته في إرساء أصول واقعية لهذا العلم فكان لهذه التطبيقات أثر كبير في نشر الفكر الإسلامى وتعاظم إنجازاته ، بل أنه قدم لهذا العلم الكثير مما يعد سبيلاً لإثرائه وتطويره .

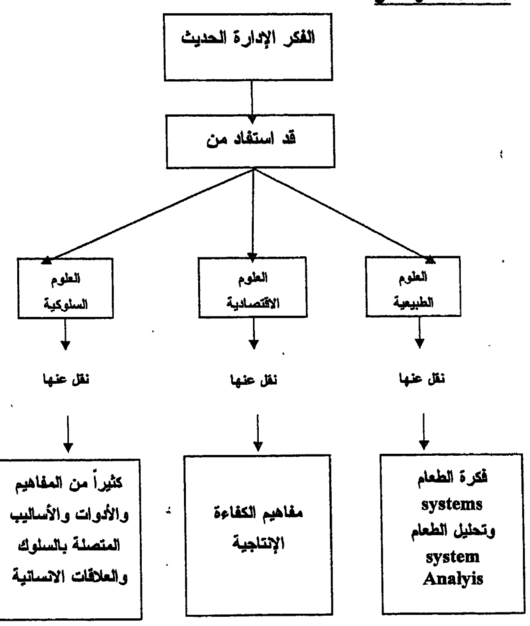
لقد أسهمت التطورات العميقة والمتلاحقة التي حدثت في العالم بداية القرن العشرين ، ومع انبلاج الثورة الصناعية وما أحدثته من تقدم علمي وانقلاب اجتماعي واقتصادي وتجارى واسع على النطاق العالمي ، بزيادة الاهتمام بالإدارة ، وضرورة العمل على دراستها وتحليلها ، ومن ثم تطويرها والتوسع في تطبيقاتها، سواء أكانت هذه التطبيقات متعلقة بإدارة الحكومات بمؤسساتها المختلفة أم بإدارة النشاطات الخاصة. ولهذا فإن علم الإدارة متطلب أساسى لمختلف المجالات الخدمية أو الصناعية أو التجارية أو الطبية أو السياحية أو التربوية وصولاً إلي إدارة الصفوف .

تعريــــف الإدارة :

الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو " serve " وهي تعنى " الخدمة " على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بتقديم الخدمة للآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلي أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة ، وحتى نصل إلي تعريف محدد وواضح عن مفهوم الإدارة لابد وأن نتطرق إلي بعض التعريفات الهامة التي يزخر بها التراث العلمي والأكاديمى والمتخصص في مجال الإدارة والتي تؤكد جميعها على أنه لا يوجد مفهوم موحد جامع شامل للإدارة حيث اختلف الكتاب والباحثون في أورده كل منهم لتحديد مفهوم الإدارة.

- " الإدارة هي النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة "[٣].

<u>وتعكس مفاهيم الإدارة المعاصرة تأثير التداخل والتشابك بين مجموعة من العلوم المختلفة، الشكل التالي :</u>



التداخل بين الإدارة والعلوم المختلفة

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة المعاصرة مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التي تستمر محتوياتها من علوم مختلفة لها علاقة مع عناصر العمل الإدارى .

وتعرف الإدارة بأنها : مجموعة الوظائف والعمليات الإدارية المتعددة والمتفاعلة التي تهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والأنشطة التي تمارسها قطاعات الدولة وأجهزتها المختلفة والرقابة عليها بهدف الصالح العام في المجتمع مع مراعاة عوامل ومتغيرات الظروف البيئية الداخلية والخارجية [٤] .

- الإدارة هي جميع المندمجين في الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بالمنظمة سواء كانت تلك الموارد أموالاً أو آلات أو بشراً [٥].

- وقد عرفها "فريدريك وتايلور" frederick. W. Taylar بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين أن يعملوه ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها" [٦].

- الإدارة تصف السلوك المعقد لأولئك المسئولين عن القرارات التي تحدد تخصيص الموارد المادية والبشرية داخل المنظمة [٧].

- وقد عرفها لفنجستون Levengeston بأنها "الوصول إلي الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة ، مع حسن استغلال هذه الموارد والتسهيلات" [٨].

- الإدارة عملية مستمرة تستند إلي مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلي تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة المنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة [٩].

- كما عرفها "أوردى تيد Ordway Ted" بأنها "عملية توجيه منظمة لتحقيق هدفها المحدد ، بحيث تتمكن سياستها وأساليبها وطرائق العمل فيها من تحقيق هذا الهدف بفاعلية واقتصاد ، مع توفير أكبر قدر من الرضي والانسجام بين العاملين في المنظمة" (١٠) .

وباستقراء التعريفات السابقة نخلص إلي الاتجاهات التالية في الإدارة :

- الإدارة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة .
- وجود هدف أو أهداف عامة ، فالأهداف هي المبرر لوجود أية مؤسسة أو تنظيم ، فلا إدارة بلا أهداف .
- الإدارة تعبر عن عملية أو سلسلة مستمرة من الأنشطة ، وهي كعملية متميزة تتعامل مع الجماعات وليس الفرد .
- الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات الأساسية هي : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والإشراف ، والرقابة .
- الإدارة فن كما أنها علم ، فالإدارة تستخدم عمليات الملاحظة والاستقراء والاستنتاج المعروفة في العلم ، كما إنها تتطلب مهارات التخيل والتوقع والحدس الموجود في الفن .
- الإدارة تعمل على استثمار الموارد (المادية والبشرية وغيرها) المتاحة لدى المنظمة .
- لاتتم العملية الإدارية في فراغ ، بل يحيط بها بيئة معينة أو إطار تمارس عملها فيه .
- الإدارة عملية اجتماعية ، تتطلب وجود جماعة من البشر يشتركون ويتعاونون في تحقيق الهدف المطلوب.

ومما سبق يمكن النظر إلي الإدارة على إنها علم ومهنة تتعلق بالاستخدام الفعال والكفء للموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

تعريفات الإدارة وفقاً للمجال الذي تتناوله كما يلي[11]

- الإدارة العامة :

يعرفها فيفنر Fiffner وزميله الإدارة العامة بأنها " تنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة " وهنا تحدد السياسة العامة، الاتجاه العام والإطار الذي تقوم الإدارة العامة بالإشراف على تنفيذه وتحقيق أهدافه .

- الإدارة التربوية:

هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين ، الاتجاه بالطاقات والإمكانيات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعه ، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع.

- الإدارة التعليمية :

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها ، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة في التربية .

- الإدارة المدرسية :

يعرفها البعض بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين فى المدرسة (إداريين وفنيين) ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهذا يعنى أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوى يحدث داخل المدرسة من أجل تطور تقدم التعليم فيها.

- **الإدارة الصفية :**

هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية التعليمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم ، والطالب والمنهج ، والطالب وزميله الطالب الآخر ، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعة للمنهج.

ويمثل الشكل التالى الإدارة وعلاقتها بالسياقات الأخرى بالمجتمع

شكل (٢)

الإدارة والسياقات الأخرى بالمجتمع

الفـرق بين Administration & Mangement :

يمكن تـوضيح الفرق بينهما فيما يلي [12] :

يرى البعض أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة Magement ويرى آخرون أن مرادفة لكلمة Adminstration ، وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما ، فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلي مهام الإدارة في المستويات العليا لكل عمل المنظمة ، بينما تعتبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي ، وهذا المفهوم الأمريكى التقليدي .

أما المفهوم البريطاني فبشكل عام يرى العكس ، وهناك ما يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة Administiation تطلق على المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح ، بينما تخص كلمة Mangement بمشاريع الأعمال .

في الحقيقة أن علم الإدارة العامة قد نشأ على يد المهندس الامريكى "فردريك تايلور" Tayler والذي أسس قواعد هذا العلم في كتابه "الإدارة العلمية" عام ١٩٩١. إنه اهتم بإرساء قواعد علمية للإدارة ولكن على المستوى التنفيذي أى على مستوى التطبيق (الورش) Mangement.

ثم جاء العالم الفرنسي المهندس "هنرى فايول" Fayol والذي ساعد في إرساء قواعد وأسس ومبادئ علمية للإدارة ولكن على المستوى الأعلى (مستوى التخطيط ورسم السياسات المرشدة).

هـل الإدارة علـم .. أم فـن .. أم مهنـة ؟

What Management is an art.. science a profession?

<u>من خلال إسهامات العلماء المختلفة تم حسم ذلك النقاش والجدل يمكننا الخروج من ذلك بما يأتي [13] :</u>

إن الإدارة فيها ملامح العلم لتوافر السمات البارزة والأسلوب العلمي فيها واهتمامها باستخلاص النظريات التي تفسر السلوك الاداري وتتنبأ بالظواهر بالظواهر الإدارية. والإدارة فن بالقدر الذي تعتمد فيه على دمج الخبرة بالمهارة نعتبرها من الصفات الشخصية ، لأن من يتولى وظيفة إدارية أيا كان القدر من العلم الاداري الذي حصل عليه ، لا يكون هناك دليلاً قاطعاً على حسن قدرته في تصريف الأمور الإدارية إلا إذا استمد معارف أخرى من مواقف سابقة ، ومن خلال تفهم الاداري لهذه المواقف إدارياً يكون فناناً ، والإدارة مهنة لما لها من مقومات المهنة والتي تتمثل في وجود رصيد من العلم والمعرفة ولها تنظيم اجتماعي هو نقابة أو رابطة ، بالإضافة إلي أن للإدارة أساليبها الفنية في ممارسة الأنشطة الإدارية.

خصـــائص الإدارة :

من خلال تحليل التعريفات المختلفة للإدارة يمكن استخلاص بعض خصائص الإدارة فيما يلي(١٤):

١ـ ترتبـــط الإدارة بالمنظمـــات :

أى أن الإدارة تمارس من خلال المنظمات فهي لا تمارس في فراغ وفي ذلك يؤكد د/ فوزي بشرى ذلك بأن الإدارة وعاؤها المنظمات سواء كانت هذه المنظمات على المستوى المحلى أو القومي أو الاقليمى أو العالمي .

٢ـ الإدارة عمليــة اجتماعيــة :

وذلك على أساس إنها تنطوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة أو المتتالية والمتفاعلة والمتداخلة التي تؤدى في النهاية إلي تحقيق هدف محدد. كما يشير مفهوم العملية إلي الطبيعة الديناميكية للإدارة ، فعلى

الرغم من أن للإدارة قواعدها والأسس التي تستند عليها والمبادئ التي تحكم في ممارستها. فإنها تمارس من خلال بشر يتفاعلون مع بعضهم ويعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، والواقع أن الإدارة لا تنطوي على عملية واحدة بل تشتمل على مجموعة من العمليات منها العملية التخطيطية والتنسيقية والتوجيهية وغير ذلك من العمليات .

٣- الإدارة عملية هادفة :

حيث إنها تسعى إلي تحقيق أهداف محددة وهذه الأهداف لا تخرج عن كونها الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة بأقل قدر من التكلفة في الوقت أو الجهد أو المال .

٤- الإدارة تمارس في مختلف المجالات :

وهذا يعنى أن الإدارة لا تقتصر على مجال واحد من مجالات الحياة الإنسانية ، لذلك فإنها تستخدم في المجالات الإنتاجية ومجالات الخدمات. تمارس في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي.

٥- الإدارة تمارس في المنظمات على جميع المستويات الإدارية :

سواء في مستوى القمة أو المستوى الاداري المتوسط أو المستوى الإشرافي المباشر أو مستوى الخط الأول First line.

٦- الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة :

وهي المسئولة عن توجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوكاً تنظيمياً مما يؤدى إلي استمرار النشاط من ناحية وانتظامه من ناحية أخرى وإنجاز الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. فمن المعروف أن الأفراد حينما ينضمون إلي منظمة معينة لا ينتفى عنهم الغرض اى أن لكل منهم غرض أو أكثر يسعى لتحقيقه ، كما أن لكل منهم فنه ومعاييره التي تحكم وتوجه سلوكه ، ونظراً لأن المنظمة لها أيضاً أغراضها وأهدافها التي أنشئت من

أجلها ، لذلك قد تتفق أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وقد تختلف بدرجة أو بأخرى ، كما قد يتفق سلوك الأعضاء مع ما تتطلبه المنظمة من سلوك وقد تختلف لذلك يصبح من غير المنطقي أن يترك كل عضو من أعضاء المنظمة يسلك وفقاً لأغراضه وأهدافه أو قيمه واتجاهاته الخاصة بل يكون من الضروري تطويع هذا السلوك وتشكيله وفقا لمقتضيات المنظمة ومتطلبات أهدافها.

ولكي يكون هذا السلوك سلوكاً تنظيمياً كان لابد أن تقوم الإدارة بتوجيه سلوك هؤلاء الأفراد نحو الأهداف المحددة والمتفق عليها من المنظمة. ولا شك أن هذه العملية من شأنها أن تحافظ على التنظيم وتساعد على استمرارية في ممارسة نشاطه .

٧ـ الإدارة تعني باستخدام وتوظيف الموارد المختلفة في المنظمة أفضل استخدام ممكن :

سواء أكان هذا في الموارد البشرية ، أم مادية ، أم مالية أم معلوماتية دون أن يكون هناك فاقد وهذا من شأنه يؤدى إلي تحقيق المنظمة لأهدافها.

٨ـ تحرص الإدارة على أن يتصف سلوك العاملين بالتعاون والتنسيق :

بحيث يكمل كل منهم الأخر وبدون أن يكون هناك تكرار أو تعارض في المسئوليات التي يقوم بها العالمون في المنظمة .

٩ـ اتخاذ القرارات هي أساس الإدارة وجوهرها :

هذه القرارات هي التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ، وإذا كانت الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات فان كل عملية من هذه العمليات تمارس من خلال القرارات التي تتعلق بها ، لذلك نقول عن القرارات التي تتخذ في العملية التخطيطية بالقرارات التخطيطية وهي القرارات التي تتضمن تحديد الأهداف واختيار

الخطة المناسبة لتحقيق الأهداف ويطلق على القرارات التي تتعلق بالعملية والتنسيقية بالقرارات والتنسيقية وهكذا ، ويصبح من يتخذ هذه القرارات يختلف عن الذي ينفذ هذه القرارات .

١٠ـ الإدارة تمارس في إطار الظروف البيئية المحيطة :

وتتأثر بهذه الظروف بما تشتمل عليه هذه البيئة من قوى ومتغيرات سواء أكانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية وحتى يكون هذا التأثير إيجابي أو سلبي .

١١ـ نجاح الإدارة يقاس بقدرتها على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة :

الإدارة التعليمية :

الإدارة التعليمية هي فرع من فروع الإدارة العامة فقد شهد القرن العشرون محاولة إقامتها على أسس من الدراسة والبحث بعد أن ظهر ذلك جلياً في بداية الأمر في مجال إدارة الأعمال Mangement فظهور المدرسة كثورة تعليمية في التاريخ القديم كان معناه قيام إدارة جديدة خلاف ما اعتاد عليه الناس في تعليم أبنائهم في البيت ومواقع العمل. ويعنى وقوع مسئولية التعليم على عاتق الدولة انتقال إدارة التعليم من نمط يقوم على المبادرات الشرطية إلي نمط جديد يعتمد على إشراف الدولة .ويتحكم إلي مجموعة من القوانين واللوائح والنظم التي تنظم التعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها ، وبين المجتمع الذي توجد فيه (١٥) .

ويعد علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة، حيث ظهر أول مفهوم للإدارة بمعناها العلمي عام (١٩١١)، وأول المفاهيم التي ظهرت للإدارة كان في ميدان الصناعة في أمريكا في أوائل القرن العشرين ، وكان رائد الإدارة العلمية فردريك تايلر F. Tayle الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية ، وقد أصدر أول كتاب له بعنوان (أسس

الإدارة العلمية) وبعد ذلك أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر دولي للإدارة في براغ (Brag) عام ١٩٢٤، ولم تبدأ الإدارة التعليمية كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا منذ عام ١٩٤٦ [١٦].

والإدارة التعليمية هي مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع متمثلة في الجهاز الرسمي للتربية والتعليم وما يضعه من سياسات وأنظمة وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية، وتعنى بتنظيم العناصر المادية والبشرية وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات [١٧].

وقد عرف (هانسون وآخرون) الإدارة التعليمية على إنها عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد بأقل جهد ووقت ممكنين نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة [١٨].

ومن خلال التعريفات السابقة للإدارة التعليمية يتضح أنها تعنى بالجوانب الإجرائية في العمل التربوي، وكذلك الإمكانيات الفنية والتجهيزات بكافة أنواعها التي تسهم في قيام العملية التعليمية وتؤدى إلي نجاح جمع خطواتها بشكل تكاملي يكفل لها تحقيق الأهداف المتوخاه منها [١٩].

وخلاصة القول أن الإدارة التعليمية تعمل على تصريف العمل في المستويات العليا للمؤسسات التعليمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة [٢٠]

خصائص الإدارة التعليميـــة :

من أهم ما تتسم به الإدارة التعليمية ما يلي [٢١] :

١ـ ضرورتها الملحة :

إن ما تقدمه المؤسسات التعليمية من خدمات ترتبط بالمنزل وتحقيق آمال الآباء وتطلعاتهم لتكوين مواطنين صالحين للمجتمع يحتم على الدولة الاهتمام بتلك المؤسسات وإعطاء الأولوية لها أكثر من اهتمامها بألوان النشاط الأخرى فالتعليم ومؤسساته من الاستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة سواء المتقدم منها أو النامي .

٢- المنظور الجماهيري :

ويقصد به الاهتمام بمجال التربية عن الميادين الأخرى من قبل الجماهير لاتصاله المباشر بأغلى ما يملكون وهم الأبناء ، فنظرة الجماهير للتربية تختلف إلي حد كبير عن نظرتهم واهتمامهم بالمجالات الأخرى فيما يحدث داخل المدرسة التي تقدم علما لأبناء هؤلاء الجماهير ، ولذلك فلإدارة التعليمية تطلب العون والمساعدة مع جميع من يتعاملون معها سواء الآباء أو الأجهزة الأخرى في الدولة .

٣- تعقد الوظائف والفعاليات :

إن عملية التعليم والتدريس عملية أكثر تعقيداً من غيرها فتعليم الطفل وخصوصا في مراحله الأولى يحتاج إلي صبر وجهد واهتمام بالغ من قبل المعلم أو المعلمة أكثر مما تحتاجه آله ميكانيكية أو يدوية عند تشغيلها ، فالإدارة التعليمية تحتاج إلي مستوى فني معين يفوق المستوى العادي حتى لا يؤدى في النهاية إلي إيجاد الكثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية التي يمكن أن تعوق نجاح العملية التعليمية.

٤- ضرورة العلاقات الإنسانية :

العملية التعليمية عملية متكاملة يشترك فيها العديد من الفئات المختلفة فهي تجمع بين احتكاكات كل من المدرسين بعضهم مع بعض واحتكاك المدرسين بالتلاميذ واحتكاك التلاميذ بعضهم ببعض واحتكاك بين المدرسين والإداريين ووالمدير وكل هؤلاء يحتكون بالآباء ولذلك وجب أن تنشأ بينهم جميعاً العلاقات الإنسانية وأن يسود الاحترام في هذه العلاقات حيث إنها دائمة الحدوث يومياً .

٥- التأهيل الفني والمهني للعاملين :

تحتاج كل مهنة إلي موظفين مؤهلين تأهيلاً فنياً معيناً ومهنة التدريس كغيرها من المهن تحتاج أيضاً إلي الإعداد المهني والفني للقائمين

بالعمل فيها فالمعلمون في جميع مراحل التعليم يحتاجون إلي إعداد وتدريب معين بالإضافة إلي حصولهم عند اختيارهم على شهادات ومؤهلات معينة، فإدارة هؤلاء وكيفية توزيعهم حسب احتياجات مجالات التعليم الخاصة أمر ليس بالبساطة كما يحدث لإدارة مصنع مثلاً فتوزيع هؤلاء العاملين بالتعليم ودقة الاتصال بهم وتهيئة الجو المناسب لنجاح العملية التعليمية كل هذه الأمور تزيد من تعقيد الإدارة وتوجب عليها توفير التأهيل المهني والفني المناسب لكل العاملين بها .

٦- مشكلات القياس والتقييم :

تحتاج المؤسسات التعليمية إلي عمليات تقويم وقياس مستمر أكثر من احتياج المؤسسات الأخرى فقياس التغير في السلوك وتحديد الاتجاهات وإكساب المهارات أمور تحتاج إلي ميزان ومعايير دقيقة ومتغيرة لارتباطها أساساً بالفرد خلاف ما يمكن قياسه أو تقويمه داخل مصنع حسب ما يقدمه من إنتاج في سلع معينة أو التعامل مع ماكينات فالعملية التعليمية أو التربوية معقدة إلي حد كبير لتعاملها أساساً مع طفل أو تلميذ على مراحل مختلفة هذا بالإضافة إلي وجود عوامل وقوى لها أثر كبير على شخصية التلميذ وأفكاره كالبيت مثلا والمؤسسات الدينية والمجتمع أيضا بمؤثراته الثقافية والحضارية الأمر الذي يميز الإدارة التعليمية بطابع خاص

٧- التحكم النوعي :

تتحكم نوعية التعامل في الإدارة التعليمية عن غيرها من الإدارات الأخرى فالمواد الخام هي أساس التعامل لإنتاج السلع داخل المصنع يمكن استبدال مادة خام بمادة أخرى إذا أصلحت نوعيتها أو التقليل فيها للتوفير في القيمة الشرائية للسلع. أما التعامل داخل مؤسسات التعليم فالمادة الخام

هي الطفل ، والمدرسة الابتدائية أصبحت الآن عامة لجميع الأطفال وهؤلاء الأطفال يختلفون فيما بينهم في مستويات الإدراك والذكاء والفروق الفردية، والإدارة التعليمية ينبغي عليها العناية بالفروق الفردية للأطفال وتقديم المعلومات لكل فرد حسب استعداده وقدراته فهي تتميز بصفة أخرى عن الإدارات وهي حريتها في اختيار موادها الأولية.

وظيفة الإدارة التعليمية :

يمكن أن نلخص أهم وظائف الإدارة التعليمية وهي [٣٢] :

١-القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشئ وعليه لابد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة ، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة .

٢-تطوير المناهج الدراسية ، ويقصد بها تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى ، وهذا يتطلب برنامجاً واسعاً متعدد الجوانب منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباتها التربوية وما تفرضه على المدرسة ، وغير ذلك من الأبحاث التي تتعلق بنمو الأجيال ومطالبه التربوية ، والمتعلقة بتحسين أساليب تقوية المجتمع ، وكذلك مساعدة المعلمين على النمو المهني .

٣-القيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتي تخص التلاميذ ، وأهم الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها ، وكل هذا يتطلب تنظيما وتنسيقا وإشرافا فعالا .

٤-يعتبر ميدان العاملين عن الوظائف الإجرائية للإدارة التعليمية ، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية وكذلك رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقيمهم وإعداد سجلات لهم .

٥-كذلك ميدان الدائمة المدرسية والتجهيزات من أهم وظائف الإدارة التعليمية .

٦-الاهتمام بالشئون المالية مثل إعداد الميزانية وترتيب مرتبات المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية .

عمليات ووظائف الإدارة :

يتوقف نحاج أي نشاط على درجة كفاءة الإدارة ، وكلما كانت الإدارة على درجة عالية من الكفاءة كانت درجة النشاط كبيرة ، فالإدارة وبخاصة في عصرنا الراهن ، بل في كل العصور، عملية أساسية وضرورية. والإدارة منظومة ينضوي تحتها مجموعة من المنظومات الفرعية أو العمليات أو الوظائف المترابطة المتكاملة ، وصولا إلي تحقيق هدف محدد في إطار بيئي زماني معين .

وهناك اتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الاداري يتكون من وظائف أساسية هي على النحو التالي [٢٢] :

١ـ التخطيط Planning :

التخطيط هو تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وكيف ومتى يتم القيام بها. فالتخطيط هو العملية الأساسية للإدارة والتي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ، ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين

الأهداف من جهة والموارد والإمكانيات من جهة أخرى ، وذلك من خلال سياق زمني وبيئي محدد. وتختص هذه العملية بالترجمة العلمية للأهداف التعليمية ، وما يجب أن ينفذ من برامج ***وبصفة عامة تتضمن هذه العملية العناصر التالية :***

- توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها .
- اقتراح البرامج المحققة وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها .
- اقتراح البرامج المحققة لهذه الأهداف .
- تقرير الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج .
- وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً .
- رصد المواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل الملائمة .

٢ـ التنظيم Organizing :

يشتمل التنظيم على " تقسيم العاملين إلي مجموعات " ، تنضوى كل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة وتوزيع الأعمال في كل إدارة وقسم على الأفراد والعاملين به ، وتحديد واجباتهم ، وتنسيق مجهوداتهم ، وتحديد السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف ، وتوضيح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام ، وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة ، وتتسلسل خطواته وتتناسق جزيئاته.

ويتطلب التنظيم ما يلي :

- وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- تحديد طبيعة عمل الأقسام الإدارية المختلفة بالمنظمة .
- تحديد نطاق الإشراف المناسب .

- تحديد وتكافؤ السلطات والمسئوليات الإدارية .
- تحديد نمط العلاقات والاتصالات بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة .
- تفويض السلطات لشاغليها .

٣ـ التوجيه / الإشراف Supervision :

التوجيه هو الوظيفة الهادفة إلي توجيه جهود الآخرين والتي يمارسها المدير كواحدة من مسؤولياته في العمل وتعنى عملية توجيه تقديم النصح والإرشاد للأفراد العاملين في المنظمة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب ، ***ويتطلب ذلك العناصر التالية :***

- التحفيز Motivation وإثارة الدافعية للعمل .
- القيادة Leadership والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.
- الاتصال Communication بالمرؤسيين على كافة المستويات .

٤ـ الرقابة Controlling :

تهدف الرقابة إلي تصحيح أداء الأعمال للتأكد من أن التنفيذ الفعلي لها قد تم وفقاً لما هو مقرر من برامج وأهداف ، فهي عملية مقارنة بين ما تم وما يجب أن يتم ، وتعبر الرقابة عن تلك الوظيفة الإدارية التي ***تتطلب العناصر الآتية :***

- وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي .
- متابعة الأداء الفعلي وقياسه للوقوف على جوانب القصور به والتفكير في سبيل معالجتها .
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .
- كناتج لعملية المقارنة ، يتم تشخيص الانحرافات في الأداء ودراسة

أسبابها وعلاجها ومتابعتها ،أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والموضوعية بما يتضمن تمشى الأداء والنتائج مع الخطط الموضوعة .

هـ التمويل واعداد الميزانيات Budgeting :

تختص هذه العملية بتحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ السياسات المدرسية ، وتوزيعها على أوجه الإنفاق المختلفة ، ووضع الميزانيات الخاصة بكل سياسة وأنشطها على حده .

ورغم تعدد هذه العمليات الإدارية واختلاف دارس الإدارة على عددها ، لكننا ينبغي أن نسلم بأن عمليات الإدارة لا تتم في انعزال ، ونقصد بذلك أمرين (٢٤) :

الأمر الأول :

أن الإدارة لا يمكن لها أن تنعزل عن بيئتها ، ذلك أن إدارة التعليم، وإدارة الروضة أو إدارة المدرسة أو بيئة التعلم عمليات اجتماعية ، تتفاعل مع العمليات والمنظومات الاجتماعية الأخرى السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية فلا مدير المدرسة ولا المعلم ، بل ولا التلاميذ بعيدون عن المجتمع ، إنهم جميعاً يعيشون في وسط اجتماعي ويتفاعلون مع مكوناته المختلفة ، وهم أيضاً يتأثرون كما يتأثر به هذا الوسط الاجتماعي محلياً ودولياً .

ويكفي أن تذكر أن نمط الإدارة العامة السائد في المجتمع ، والنظام السياسي وما يتحقق عنه من سياسات تعليمية يؤثر على إدارة بيئة التعليم والتعلم ، ناهيك عن مؤثرات الاقتصاد والاجتماع والثقافة .

الأمر الثاني :

إن عمليات الإدارة عمليات غير منفصلة ، إنها عمليات متكاملة متفاعلة معاً. وتأكيداً لذلك دعنا نتساءل : هل تبدأ عملية التقويم في نهاية

العمل ؛ أن هذا هو ترتيبها الذي يجئ في كل أدبيات الإدارة ، وقد جاء في بداية كلامنا. لكن الواقع يقول ، كما أن علوم الإدارة تؤكد أن التقويم عملية تبدأ مع بداية العمل ، فإنه يبدأ مع أول فكرة ، وليس مجرد بداية التنفيذ ، وبدون ذلك لا ينجح الفكر ولا التطبيق .

وهكذا يترابط التخطيط مع التنظيم والتوجيه والإشراف والتقويم ليكونوا معاً – ومع العمليات الأدنى المتضمنة في كل عملية منها – منظومة متناغمة متفاعلة ومتكاملة لا ينجح العمل إلا بها جميعا.

هوامـــش الفصـــل

١- جودة عزت عطوى: **الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية (تطبيقاتها العملية)** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط٢ ، عمان، الاردن، ص ١٢-١٥.

٢- بشير محمد عريفات: **إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم** ، دار الثقافة، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ٢١-٢٢ .

٣- نبيل الحسيني النجار وعبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **الإدارة العامة بين- النظرية والتطبيق** ، دار الأصدقاء للطباعة ، ١٩٩٨ ، ص ١٩ .

٤- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: **أصول الإدارة العامة** ، مكتبة الأنجلو، القاهرة ، ١٩٨٠ ، ص ٥٠.

5- Statt. D.A.: **Concise Dictionary of Business Management**, (London, Routledg, 1991, p. 98.

٦- فؤاد سالم وآخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة** ، مركز الكتاب الأردنى ، عمان ، ط ٦ ، ٢٠٠٠ ، ص ١٣.

7- Mortinelli. A.: Management General in N.J. Smelser and p.B. Battes (Eds.), nternational Encyclopedia & social and Behavior Sciences, 2001, p. 9170.

٨- ميخائيل جميعان: **أسس الإدارة العامة** ، مطبعة الجمل ، عمــان ، ط ١، ١٩٦٩، ص ٥.

٩- على السلمي: **الإدارة المعاصرة** ، مكتبة غريب ، القاهرة، ب.ت ، ص١٧.

١٠- ميخائيل جميعان ، **مرجع سابق** ، ص ٤.

١١- جودة عزت عطوى: مرجع سابق ، ص ١٨.

١٢- أحمد إبراهيم أحمد ، **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة** ، ط ١ ، المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٢-١٣.

١٣- حافظ فرج أحمد و محمد مجدي حافظ : **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب ، ٢٠٠٣ ، ص ١٠.

١٤- ينظر على سبيل المثال :

- Muijs, D. et al.: **How do they manage ?** A Review of the Researche on Leadership in Early childhood, Journal of Early Childhood Research 2 (20, 2005, P.155).

- أحمد مصطفي خاطر ومحمد بهجت كشك: **إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم المشروعات** ، الكتاب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ١٢-١٥.

١٥- يوسف عبد المعطى مصطفي: **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد** ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٨.

١٦- إبراهيم عصمت مطاوع: **الإدارة التربوية في الوطن العربي** ، دار الفكر ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٠.

١٧- محمد عبد القادر عابدين: **الإدارة المدرسية الحديثة** ، ط ١ ، دار الشروق ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ٥.

١٨- كايد سلامه: **القيادة التربوية ، مادة أساسية لمدير المدرسة الفعال**، ورشة عمل مقدمة لوزراء التربية والتعليم ، عمان ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٥.

١٩- أحمد جميل عايش: إدارة المدرسة - نظرياتها وتطبيقاتها التربوية ، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٨-٤٩.

٢٠- أحمد إسماعيل حجى: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ١٧.

٢١- يوسف عبد المعطى ، مرجع سابق ، ص ٢٩-٣٠ .

٢٢- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .

٢٣- يرجى الرجوع إلي:

- **Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand**, New Zealand Teacher Council, 2009, PP. 21-22.

- ياسر فتحي الهنداوى: **إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٧-٢٩.

- يوسف عبد المعطى ، **مرجع سابق** ، ص ٧-٩.

٢٤- أحمد إسماعيل حجى وابتهاج محمود طلبه: **إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية** ، دار الزهراء ، الرياض ، ٢٠٠٨ ، ص ٧٢-٧٣.

الفصل الثانى
الإدارة من المنظور الإسلامى

- مقدمة
- الإدارة فى الإسلام
- مفهوم الإدارة فى الإسلام
- مبادىء نظرية الإدارة فى الإسلام
- مستويات الإدارة فى الإسلام

الفصل الثانى
الإدارة من المنظور الإسلامى

مقدمة

لقد اتخذت معظم الدول العربية من الشريعه الإسلامية دستوراً لها واستخدمت قيمها السامية من الدين الإسلامى الحنيف ، شأنها بذلك شأن البلاد الإسلامية مترامية الأطراف. وبما أن الإدارة العلمية هى وليدة القرن العشرين ، لذا فإن لم يمضى سوى قرن واحد على ظهورها وتطبيقها كنظريات على أرض الواقع ، ولو رجعنا للماضى البعيد والبعيد جداً بما يزيد على أربعة عشر قرناً لوجدنا أنه كان هناك علم إدارى منظم ومنسق له قوانينه وأصوله وأبعاده.

ذلك هو علم الإدارة فى الإسلام الذى سبق بمبادئه السامية ما جاء به علماء العصر الحديث. فكتاب الله العزيز الحكيم لم يترك شيئاً من تنظيم للأمور الدينية والدنيوية. وكذلك السنة الشريفة وما جاء بها من أحكام تدل على إحكام الحق ونصرة المظلوم. وقد عرف رسول الله صلى الله عليه وسلم بشدة اهتمامه بأفراد أمته وسماع شكواهم ، وإسداد النصح لهم ، وعيادة مرضاهم، والصلاة على موتاهم انطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " كما عرف عليه الصلاة والسلام بالتزامه بمبدأ الشورى ، التزاماً لقوله تعالى "وشاورهم فى الأمر" (آل عمران: ١٥٩). حيث ظلت الإدارة فى الإسلام منظمة وقائمة على أسس ومبادىء سامية مستمرة من الكتاب والسنة.

إذن الإدارة كعلم له مبادىء وأصول ، ظهر واضحاً جلياً فى النظام الإسلامى منذ بداية ظهوره ، وكان يحتوى على الوظائف الإدارية

التى قدمها لنا علم الإدارة الحديث. والتاريخ دون لنا عظمة الإدارة فى العصر الإسلامى متمثلة فى الفتوحات والغزوات والتنظيم الإدارى واتخاذ القرارات الحكيمة [1].

الإدارة فى الإسلام:

تعرف الإدارة فى المجالات الإسلامية ولا سيما فى القرون الأولى للإسلام – بأنها الولاية أو الرعاية أو الأمانة ، فكل منها تحمل معنى المسئولية والإلتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمور والحفاظ على الأمانة.

ولقد عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام ، عرفوها فى قيادة جيوشهم ، وعرفوها فى مجتمعاتهم ، وعرفوها فى سياسة أمورهم وتوجيهها ، وعرفوها فى نشر دينهم وعقيدتهم ، كما عرفوها أنها الحكمة فى معالجة الأمور والأخذ بالطيب من السلوك فى حياتهم ، والممارسة الرشيدة لمتطلبات الحياه فى بلدانهم.

وعرف المسلمون نظم للإدارة فى حياتهم منذ بداية الإسلام وحتى العصور الإسلامية المتأخرة تاريخياً ، بيد أن هذه النظم كانت فى بدايتها صغيرة محددة نظراً لقلة أعداد المسلمين ثم اتسعت مهامها تبعاً لاتساع العمران وكثرة المسلمين وتزايد أعدادهم فى الأمصار الإسلامية.

والإدارة فى الإسلام بمختلف صورها وتباين أنواعها وتعددً أشكالها، تقوم على ما تضمن القرأن الكريم وبنيته السنة النبوية المطهرة ، وما درج عليه السلف الصالح ، وما اجتمع عليه مجتمع المسلمين.

ولقد كان للمسلمين فى عصورهم الأولى – منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم – عدة إدارات أو دووابن تقوم بمهام شئونهم ، وإن كانت

تحمل أسماء غير مساميتها فى العصر الحاضر ، فكان لهم ديوان للمظالم ، وديوان للأحداث والشرطة ، وديوان للعطاء..هكذا [٢].

وكان لكل ديوان رئيس ، يطلق عليه " صاحب الديوان " يتولى الإشراف عليه من حيث تنظيمه وسير العمل فيه ، وتوزيع الأعمال بين العاملين به [٣].

مفهـــوم الإدارة فـى الإســـلام :

يتناول مفهوم الإدارة من الوجهة الإسلامية على النحو التالى [٤] :

من المعروف أن الإسلام بتعاليمه ، جاء من أجل تنظيم حياة المسلمين وتوجيهها لصالح أنفسهم ومجتمعاتهم ، وهو لهذا يضع لهم التشريعات الكفيلة بنجاحهم فى الحياة ، فهو يدعو للأخذ بالتخطيط لحياة المسلمين ، وهو يدعو للمشاركة والشورى فى دراسة الأمور قبل البت فيها، وهو يدعو إلى جودة التنفيذ وسلامة التطبيق فهو يدعو إلى المتابعة البناءة والهادفة وهو فضلاً عن ذلك – يدعو إلى مراعاة الظروف التى يتم فيها العمل ، وأثرها على الإنجاز وتحقيق الغايات.

ونحن إذا نظرنا الى الإدارة من وجهة نظر الإسلام على النحو السابق، نجدها ترسم الأسلوب الصحيح للإدارة السليمة والذى تنتهجه الاتجاهات الحديثة بعد أن سبقها الإسلام بمئات السنين ووضع للإدارة نظاماً قديماً دون إفراط ولا تفريط ، ودون انحراف ولا تطرف.

عرف المسلمون أساليب الإدارة ، فاستخدموا المركزية فى بعض شئون حياتهم كالأمن والشئون العسكرية وبيت المال ، كما عرفوا اللامركزية فى بعض الشئون كالتجارة والزراعة والصناعه والتعليم .

ولاغبار على المسلمين أن يجمعوا بين مركزية الإدارة كطاعة ولى الأمر وتنفيذ أوامره ، وبين اللامركزية فى حسن التصرف ومراعاة ظروف حياتهم فى بلدانهم وقراهم وأماكن معيشتهم دون ما خلل فى جوهر الإدارة السليمة أو تطرف يسىء إلى المصلحة العامة

مبادىء نظرية الإدارة فى الإسلام :

مباىء نظرية الإدارة فى رحاب الدين الإسلامى جلية واضحة ، فكتاب الله العزيز الذى هو دستور لكل مسلم لم يترك أى معاملات دينية أو دنيوية إلا وناقشها فقد قال سبحانه وتعالى " ولا صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها " (الكهف:٤٩) .

إن المستعرض لمضامين الحضارة الإسلامية بنظمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية يكتشف العديد من المبادىء الإدارية التى كان لها شأنها فى نشر الإسلام وتعاظم إنجازاته ، ولعل النظرية الإدارية فى الإسلام كانت سابقة للعديد من المدارس الإدارية قديمها وحديثها فالعديد من الأصول والمبادىء الإدارية التى قامت عليها والتى من بينها مايلى [٥]:

- **التسلسل الهرمى :**

اهتم الإسلام بمبدأ التسلسل الهرمى أو الترتيب الوظيفى ، فوضع القائد الذى يسير أمر الجماعة ، وفرض وجوب طاعته من قبل مرؤوسيه .

كما أن هناك فوارق وظيفية واضحة ولعلها تبرز أيضاً فى قوله تعالى " ورفع بعضكم فوق بعض درجات " (الأنعام : ١٦٥) .

وقوله تعالى : نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذى علم عليم " (يوسف :٧٦) .

والتسلسل الهرمى يساعد بالطبع على تنظيم العمل وتيسيره بشكل خطوات مرتبة على نحو تعليمات، أو آوامر، أو قرارات، أو توجيهات تنبثق من قمة الهرم بشكل هابط ، أو ما يسمى بالإتصال الرسمى الهابط ، أو تاتى بشكل صاعد من أية نقطة من قاعدة الهرم ، أى من المرؤوسين لتصعد إلى السلطات الأعلى وتكون عادة تقارير، أو شكاوى، أو مقترحات، أو ما إلى ذلك ويطلق عليها الإتصال الرسمى الصاعد .

وهذا بالطبع ينظم العملية الإدارية ويسهل عملية الإتصال بين الأفراد ، كل حسب موقعه الوظيفى.

على أنه لا يفهم من ذلك وجود طبقات اجتماعية فى مجال العمل أو ما يثير الأحقاد فى نفوس البعض وهو ما لا يقره الإسلام ، إذ يعتبر العمل مصدر القيمة الإنسانية ، ولكن القدرة والمهارة والإجادة ، فى العمل تختلف من فرد إلى آخرطبقاً لطبيعته وعمله ، واستعداداته وإمكانياته وخبراته .

فالتدرج الرئاسى أو الوظيفى ، إنما هو تدرج فى المهام والأعمال.

ومن جانب أخر ، فإن الإسلام يدعو إلى العلم ومداومة الإستزاده منه ، وفى المقابل فهو يكرم أصحابه وحامليه. ويقول تبارك وتعالى: "يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات" (المجادلة: ١١). ويقول جل شأنه: "والله فضل بعضكم على بعض فى الرزق" (النحل: ٧١).

● **القيادة :**

الإسلام يرى أن القيادة من لزوميات الجماعة ، خشية ضياع الجهود وحرصاً على اجتماعية العمل والحياة مع الناس. فالقيادة ضرورة اجتماعية ، ووجودها يمنع ضياع الجهد وتبديد الطاقات ، ومنعاً من استبداد الأفراد كل حسبما يرى ووفق هواه .

يروى عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله (إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا عليهم أحد).

وتقضى تعاليم الإسلام أن تتمثل فى القيادة القدوة الحسنة فى كل ما يصدر من القائد قولاً وعملاً وسلوكاً.

على أن القائد الرئيس الإدارى فى الإسلام ، لا تقتصر مسئوليته على أعماله فقط بل تشمل أعمال معاونيه ، فأفعالهم إليه منسوبة ، وأعمالهم عليهم محسوبة ، فالإسلام يقرر مسئولية كل فرد عما يراه (كل راع مسئول عن رعيته) وحيث تكون المسئولية يجب ان تكون السلطة... ذلك أنه يجب على القائد أن يشرف على الأمور بنفسة ، وأن يباشر أعمال مرعوسيه ويتصفح أحوالهم ويرشدهم ويوجههم ، ويراقبهم فى كل تصرفاتهم ليعرف منها الصواب ويستدرك ما خالفه.

ولقد وضع الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أسس هذه القيادة: فكان صلى الله عليه وسلم لا يولى على الأعمال إلا الأذكياء من المسلمين القادرين على العمل أو كان صلى الله عليه وسلم يرشد عماله ويوجههم إلى كيفية العمل وواجباتهم ثم يحاسبهم بعد ذلك على أعمالهم محاسبة دقيقة.

وقد اهتم واعتنى بهذه السمات من القيادة الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم ، واعتبروها دعامة من دعائم الحكم وركناً من أركانه ، فأمور الدولة لا تستقيم إلا بهذه الدعامة من القيادة وإهمالها يؤدى الى انحلال الدولة وانهيارها.

فالنفس البشرية أمارة بالسوء، والسلطة تغرى بالانحراف والميل إلى الهوى ، فأعملوا رضى الله عنهم هذه الرقابة ، وحرصوا على تطبيقها وتبين ذلك من الآثار التى وردت عنهم فأعمالهم ، وكتبهم إلى عمالهم تدل على ذلك.

• **مبدأ الجدارة والاستحقاق :**

وذلك بحسن اختيار الأشخاص والتأكد من أهليتهم للقيام بالمهمات ، قال تعالى " إن خير من استأجرت القوى الأمين " (القصص: ٢٦) .

وقال صلى الله عليه وسلم " من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يعلم من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله " ولعل هذا مما يعد إلزاماً للإدارة باختيارها أفضل الكفايات للوظيفة ، وأكثرها تحقيقاً لمتطلباتها ومواصفاتها .

• **تقسيم العمل :**

لم يترك الدين الإسلامى الناس يتخبطون فى أعمالهم ، وذلك تجنباً للفوضى وسوء التنظيم ، بل قسم عليهم أعمالهم كل حسب قدرته .

ولقد قال الله تعالى فى هذا الصدد " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (البقرة: ٢٨٦).

كما قال سبحانه وتعالى " نحن قسمنا بينكم معيشتكم فى الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات " (الزخرف: ٣٢) .

وهذا دليل على ضرورة وأهمية تقسيم العمل حسب قدرات وإمكانيات وخبرات كل فرد ، لكى يعرف ماله من حقوق وما عليه من واجبات ، عليه تأديتها على أتم وجه .

• **مبدأ التخطيط :**

لم يهمل الدين الإسلامى الأعمال ويتركها لتسير بطريقة عشوائية دون الإعداد والتخطيط الجيد المحكم ، وذلك سعياً وراء الحصول على نتائج طيبة ، والدليل على ذلك قول الحق سبحانه "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم " (الأنفال: ٦٠) .

فالإعداد ضرورة حتمية قبل الشروع بأى عمل ذلك ، لأنه الحجر الأساسى للعملية الإدارية الجيدة.

وقد اشتمل القرآن الكريم على مواقف عديدة تفيد الاستعداد للمستقبل والتخطيط له ، كما جاء فى قصة يوسف عليه السلام مع فرعون ورؤياه وما أشارت إليه من أمور مستقبلية وكما فى قوله تعالى : " ولتنظر نفس ما قدمت لغد ".

وبالتالى ، فإن ذلك يقتضى ضرورة التنسيق بين متطلبات العمل وأهداف المنظمة حيث تحديد المسئوليات والاختصاصات مع التدرج فيها فى ضوء الاحتياجات وتوقعات المستقبل.

- **اختيار الأصلح دون مجاملة :**

ذلك أن اختيار الرجل المناسب للعمل أو القيادة فى ضوء معايير موضوعية وأسس سليمة سواء فى إدارته أو إنتاجيته ، له نتائجة الطيبة .

جاء فى الحديث الشريف: (من استعمل رجلاً من عصب (جماعة) وفيهم من هو أرضى لله فيه ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين) "رواه أحمد والحاكم ".

وجاء أيضاً: (من ولى من أمر المسلمين شيئاً وأمر عليهم أحداً محاباه، فعليه لعنه الله ، لا يقبل الله منه حرفاً ولا عدلاً). " رواه أحمد "

- **القدوة الحسنة :**

وهوماينبغى توفرها فيمن يتولى أمر الجماعة من الصفات الحميدة والمزايا الطيبة والخصال الكريمة ، فالمسلمين فى رسولهم العظيم المثل الأعلى فى كل شىء ويكفينا أن نشير إلى قول الله تعالى " لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة ".

• **الطمـوح والتهيئـة للمستقبـل :**

ذلك أن مواصلة العمل فى المنظمة أو المؤسسة قد يحتاج إلى إعادة فى بعض المواقف ، والتزود بالمعلومات أو اكتساب خبرات جديدة أو معرفة ما هو جديد فى أحد المجالات والإسلام يدعو إلى التجديد والإبتكار وعدم الجمود ، فالحياه تتطور والفكر البشرى فى تفاعل معها والمواقف قد تتغير وتستحدث أمور كما يحدث فى عصرنا الحاضر ، ولابد إذن من مواجهة ذلك.

يقول عز من قائل: " ويخلق ما لا تعلمون "

" وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً "

" وقل رب زدنى علماً "

" وفوق كل ذى علم عليم "

ويقول عليه الصلاة والسلام :

" لايزال الرجل عالماً ما طلب العلم فإذا ظن أنه علم قد جهل "

• **مبـدأ السلطـة والمسئوليـة والطاعـة:**

وهى بما يعرف بالسلطة المطاعة والآمرة ، وبالمسئولية الرعوية ، بما يعنى من التزام بأوامر الرئيس وتكليفه ، قال تعالى " يأيها الذيم آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم " (النساء: ٥٩).

وهى سلطة تمنح للمسئوليات المنوطة بالوظائف قال عليه الصلاة والسلام " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " والسلطة والمسئولية هى فى حالة من التكافؤ والتوازن ، والسلطة مقيدة "فالسلطة المطلقة مفسدة مطلقة" قال عليه الصلاة والسلام " على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية ، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة ". كما قال جل

من قائل مشيراً إلى ضرورة تحمل المسئولية "كل نفس بما كسبت رهينة" (المدثر: ٣٨).

● **الشـــورى :**

شجع الإسلام اتباع مبدأ الشورى قبل اتخاذ أى قرار ، وذلك حرصاً على تبادل الأراء والخبرات ، ودراسة الأمور قبل البت فيها ، قال تعالى " وشاورهم فى الأمر " (آل عمران: ١٥٩) ، وقوله عز وجل " وأمرهم شورى بينهم " (الشورى: ٣٨) ، وقال صلى الله عليه وسلم " ما خاب من استشار وما ندم من استشار " ، وقال عليه السلام " المستشار مؤمن" ، ثم يأتى بعد ذلك اتخاذ القرار " فإذا عزمت فتوكل على الله ".

وذلك أن القرارات الفردية المستبدة لابد وأن تتخللها بعض الثغرات، وقد تتحكم فيها النزاعات الشخصية التى قد تضر بمصلحة فرد ما ، وبالتالى يقع عليه الظلم.

● **مبـدأ التوجيـه :**

لابد لكل عمل مهما كان نوعه أو حجمه من توجيه وإرشاد حرصاً على إتقانه ، والإسلام أمر بالتوصية عن طريق الإقناع واتباع الحكمة ، والقول الحسن ، والحوار الهادىء الهادف بغية الحصول على ردود إيجابية من شأنها إرضاء كل الأطراف ، والدليل على ذلك قوله تعالى " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن " (النمل: ١٢٥) ، وقوله " ادفع بالتى هى أحسن " (فصلت: ٣٤).

والتوجية مسألة مهمة فى العملية الإدارية لما لها من فوائد ومزايا تؤثر على نوعية العمل وتسهم فى مسألة إتقانه.

• **المبـدأ القيمـى والأخلاقى :**

إنها إدارة تقوم على حسن المعاملة والكياسة فى السلوك وقبول الأخر قال تعالى فى معرض وصفه للرسول الكريم "وإنك على خلق عظيم" (القلم: ٤) ، والرسول عليه السلام قدوة للمسلمين. الأمر الذى يؤكد الأخلاق الحميدة الفاضلة وحسن التعامل مع الموارد. قال عليه السلام " خاطبوا الناس على قدر عقولهم " وذلك لمراعاة ما بين الناس من فروق فى القدرات والاستعدادات ومن الخبرات والمعارف. قال عليه السلام " وخالق الناس بخلق حسن " على ما يندرج تحت ذلك من فنون الاتصال والتواصل.

إذن حتم الدين الإسلامى على الإدارى والقائد أن يتحلى بالأخلاق الفاضلة ، لأنه قدوة مرؤوسيه ومثلهم الأعلى ، إضافة أن التحلى بالأخلاق الفاضلة من نجاح العملية الإدارية ، لما لذلك من تأثير إيجابى على العلاقات بالأفراد والجماعات على حد سواء ، قال تعالى " يأيها الذين آمنوا لا ترفعوا أصواتكم فوق صوت النبى " (الحجرات: ٢).

فالأخلاق الفاضلة مبدأ أساسى يجب أن يسير عليه الفكر.

• **مبـدأ الرقابـة الذاتيـة :**

لمتابعه سير العمل والتمكن من تتبعه بشكل سليم أوجدت الرقابة ، فقد قال سبحانه وتعالى فى هذا المضمار " كنت أنت الرقيب عليهم وأنت على كل شيء شهيد " (المائدة: ١١٧). وقولة سبحانه " إن الله كان عليكم رقيباً " (النساء: ١) ، وقوله " وأن ليس للإنسان إلا ما سعى ، وأن سعيه سوف يرى " (النجم: ٤-٢٣٩). وقد يضطرب العمل وتحل فيه الفوضى ما لم يكن عليه رقابة دائمة لمتابعة سيره.

وتقوم العديد من المؤسسات الإدارية الحديثة بوضع العديد من أشكال الرقابة على الأعمال مع ذلك تشكو العديد من المؤسسات والدول من قضايا الفساد المالى والإدارى ، فى حين أكدت الإدارة الإسلامية على أن رقابة الله هى فوق كل الرقابات ، وقد غرسته العقيدة فى نفوس أفرادها ، عاملين، قال صلى الله عليه وسلم " واعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك " وقال عليه السلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

- **محاسبة النفس والتقويم الذاتي :**

يعتبر التقويم من الأمور الضرورية لكل عمل حيث إنه يعنى الحكم النهائي عليه ، لتعزيز نقاط القوة ، وتذليل نقاط الضعف ، والتقويم عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة وذلك لأهميته فى تعديل الأمور نحو الأفضل.

ولقد ورد فى القرآن الكريم ما يوضح أهمية التقويم فى قوله تعالى: " وقل اعملوا فسيرى الله علكم ورسوله والمؤمنون " (التوبة: ١٠٥).

والتقويم الذاتى هو فى نفس الوقت تعبير عن النفس اللوامة التى تلوم صاحبها عند تقصيره فى أداء واجبه ثم تعاود هذا اللوم مما يجعله يشعر بوخز الضمير فيدفعه ذلك إلى الصواب .

يقول جل شأنه :

" ولتسألن عما كنتم تعملون " (النمل : ٩٣)

" أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم " (البقرة : ٤٤)

" والله بما تعملون خبير " (البقرة : ٢٣٤)

ويقول صلى الله عليه وسلم : (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا)

- **التعاون والأخذ بالعلاقات الإنسانية :**

بما ان الإدارة لا وجود لها دون وجود الجماعة ، وذلك أن

الجماعة هى محور العملية الإدارية ، وحيث إن التعاون هو مثال العلاقات الإنسانية والمؤشر الإيجابى لتحسين الإنتاج ، لذا فإن وجوب التعاون ورد فى كتاب الله العزيز لأهميته ، فقد قال سبحانه وتعالى: " تعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " (المائدة: ٢). وقال سبحانه " ... وقولوا للناس حسنا".

وقال عز وجل أيضاً "ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم"(لأنفال:٤٦)

فالإدارة الجيدة تقوم أساساً على العمل الفريقى المتواصل حيث حرص الإسلام على أن تسود جو العمل الروح والترابط الاجتماعى بين العاملين وفى ذلك نجاح للمؤسسة وتحقيق الأهداف.

- **إتقان العمل :**

إن الدقة فى أداء العمل وإتمامه على خير وجه من الأمور المسلم بها فى كل إدارة واعية ، والدين الإسلامى أشار إلى ضرورة ذلك فى أكثر من موضع ، وقال سبحانه وتعالى: " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " (الكهف: ٣٠) .

كما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " فإتقان العمل يؤثر على جودة الإنتاج ، وهذا ما تنشده كل إدارة واعية.

- **وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب :**

لم يأمر الإسلام أو يشير إلى تكليف الشخص فوق قدرته ، أو وضعه فى غير موضعه ، بل أشار إلى أن يحمل كل حسب قدرته وطاقته لقوله تعالى: " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (البقرة: ٢٨٦).

وقوله: " ربنا ولا تحملنا ما لا طاقه لنا به " (البقرة: ٢٨٦)

وهكذا فإن الإسلام حرص على وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وهذا يساعد على الإستفادة من طاقات وخبرات الأفراد ، كل فى مجال تخصصه وحسب تحمله ، وذلك حرصاً على جودة الإنتاج كماً أو كيفاً.

- **إدارة تدعو إلى التعليم والتعلم :**

لأن كل الشرائع الدنيوية تدعو إلى التعلم وتعتبرة حقاً من حقوق الإنسان وسبيلاً إلى العمل والإنتاجية ، فإن الإدارة الإسلامية التى تستمد موجهاتها وأسانيدها من الشريعة الإسلامية تعتبر (العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة ، والفريضة هنا إلزامية وهى أكثر قوة من الحق الذى يجوز استخدامه ، قال عليه السلام " طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة ، وقال عليه الصلاة والسلام " لغدوة فى طلب العلم أحب إلى الله من مئة غزوة ". ويقول عليه الصلاة والسلام " لا خير فيمن كان من أمتى ليس بعالم ولا متعلم ".

ومن ثم لا تسير الإدارة الجيدة الواعية ، والمدركة لرسالتها ولأهدافها دون دعم علمى وإطلاع واسع ، ولهذا فقد ورد فى القرآن الكريم بشأن ذلك الكثير من الأدلة ، فقد قال سبحانه وتعالى: " قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون " (الزمر: ٩).

وقال جل وعلا أيضاً: " وقل رب زدنى علماً " (طه: ١١٤).

فالعلم هو الركيزة الأساسية التى يقوم عليها كل عمل منتج ، ولولاه لعمت الفوضى ولكثر التخبط والضياع والعشوائية.

• **إتقان العمل :**

إن الدقة فى أداء العمل وإتمامه على خير وجه من الأمور المسلم بها فى كل إدارة واعية ، والدين الإسلامى أشار إلى ضرورة ذلك فى أكثر من موضع ، وقال سبحانه وتعالى: " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " (الكهف: ٣٠).

فالحوافز تمنح للأفراد جزاء على أعمالهم وذلك لحثهم على العمل المتقن والعطاء الدائم.

• **إدارة تهتم بالحاجات الأساسية والنفسية :**

وهى إدارة تؤمن بالحاجات البيولوجية للإنسان وبحاجاته النفسية الروحية فى توافق وانسجام وتحث على تلبيتها ، قال تعالى " وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ، ولاتنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ".

وقال عليه السلام " إن لنفسك عليك حقاً ، وإن لبدنك عليك حقاً ، فأعط كل ذى حق حقه ".

• **التيسير ومراعاة الظروف :**

ذلك أن العمل فى أى منظمة له ظروفه ومتطلباته ، وقد يتعرض القائمون به لظروف أو عوامل تدعو إلى تعديل أو تغييراً وتخفيف من الأعباء لصالح العمل ، ومن ثم ينبغى مراعاة هذه الأمور حيث جاء فى القرآن الكريم: " يريد بكم اليسر ولا يريد بكم العسر ". (البقرة: ١٨٥).

وقال تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (البقرة: ٢٨٦) ، وجاء فى الحديث الشريف: (يسروا ولا تعسروا).

• **مبدأ التواضع :**

من صفات القائد الجيد التواضع ، وحسن التعامل مع المرؤوسين والإسلام أكد على ضرورة ذلك لقوله سبحانه: " ولا تصعر خدك للناس ولا تمشى فى الأرض مرحاً ". (لقمان: ١٨).

فالتواضع من الصفات الكريمة التى يجب أن يتحلى بها الإنسان لا سيما الإدارى ليكسب رضا الله وود وطاعة من حوله ، وليجسد أهمية الإنسان مهما كان مركزه ، ولقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم والذى عرف بتواضعه وكرم أخلاقه: " من تواضع لله رفعه " لأن تواضع الإدارى سيعود عليه بلا شك عطاء وولاء وحباً مما يؤثر على جودة الإنتاج وحسن الأداء.

• **مبدأ العدالة والمساواة :**

وذلك بمعامله العاملين معاملة نزيهة ، لاتفرق بينهم لسبب من الأسباب فالخلق كلهم عيال الله ، ولا فرق بين عربى وأعجمى إلا بالتقوى، قال تعالى " ولا يجرمنكم شنئان قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو اقرب للتقوى ".

وقد جاء فى كتاب الله العزيز "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل " (النساء : ٥٨) .

وقوله جل وعلا " وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان (الرحمن: ١٢٩)

وقوله سبحانه وتعالى " ولا تبخسوا الناس أشيائهم " (الأعراف: ٨٥)

كما قال جلا وعلا " وزنوا بالقطاس المستقيم " (الإسراء: ٣٥).

ومن ثم فالإدارة الإسلامية شمولية تشجع الإبتكار والمبادأه والتفكير، وتدعو إلى حسن التدبير والتدبر فى الموارد والإمكانات ، فلا إفراط ولا تفريط ولا إسراف ولا هدر ، وهى تحث على العمل المتقن ، وتدعو إلى استثمار الوقت وحسن الانتفاع به.

• **سياسة اللين على الشدة :**

إن لين المعاملة واحترام شخصية الفرد يدفعه أن يبادر بتقديم الولاء والطاعة ، ذلك لشعوره بأنه فرد منتج محترم المشاعر ما يجعله يحس بالإنتماء ، وبالتالى يعمل جاهداً على الإخلاص في عمله.

والدين الإسلامى أكد على اهمية اتباع سياسة اللين فقد قال تعالى " وجادلهم بالتى هى أحسن " (النمل: ١٢٥).

وقال أيضاً جل وعلا: " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك (آل عمران: ١٥٩).

إذن سياسة اللين محببة عند الله وعند القائد المؤمن بالله ورسوله ، لأنها تتيح المجال للحوار الهادىء دون انفعالات ودون غضب ، بخلاف الشدة التى تولد البغضاء والحقد وتبعث على النفور، مما يربك العمل ويؤدى إلى ضعفه ، وفى قوله تعالى: " اذهبا إلى فرعون إنه طغى ، فقولا له قولاً ليناً لعله يتذكر أو يخشى " (طه: ٤٣ ، ٤٤) مثال رائع على اتباع سياسة اللين والقول الحسن.

وقال أيضاً جل وعلا: " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك " (آل عمران: ١٥٩).

وكذلك قوله جل وعلا: " ولا تلمزوا أنفكسم ولا تنابزوا بالألقاب " (الحجرات: ١١)

لذا فإن احترام شخصية الفرد ، أيا كان يحثه على العمل المنتج ويدفعه إلى النظر إلى دينه نظرة احترام وتقدير قال تعالى: " يأيها الذين آمنوا لاترفعوا أصواتكم فوق صوت النبى " (الحجرات: ٢) .

- **التسامح:**

على الرغم من وجود مبدأ الحوافز بنوعيها ، إلا أن الإسلام حث على المودة والتسامح والتغاضى عن الأخطاء غير المقصودة لقوله تعالى " ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا " (البقرة: ٢٨٦) .

وقوله جل وعلا: " وأن تعفو أقرب للتقوى " (البقرة: ٢٣٧)

العفو عند المقدرة أمر محبب فى الإسلام ، لأنه يغسل القلوب وينقيها من الضغائن والأحقاد.

- **الإيثار:**

الإيثار امر مرغوب فيه فهو يبلور أهمية العلاقات الإنسانية والتعاون والمحبة ، وبهذا الخصوص قال تعالى " ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة " (الحشر: ٩).

وهذا عكس الأنانية وحب الذات والاستحواذ على كل شىء وحرمان الأخرين.

- **الرحمة:**

إن مبدأ الرحمة كما ورد فى الدين الإسلامى يؤكد لنا ضرورة أن يعمل الجميع يداً واحدة ، أى تشجع العمل الفريقى ، والإسلام أوجب الرحمة دون ضعف ، إذ قال سبحانه فى محكم كتابه العزيز: أشداء على الكفار رحماء بينهم " (الفتح: ٢٩) .

وقال أيضاً يوصى بالرحمة ويؤكد وجودها: " ربنا آتنا من لدنك رحمة وهيىء لنا من أمرنا رشداً " (الكهف: ١٠).

فمتى وجدت الرحمة بين الأفراد سادت المحبة وقويت أواصر التعاون وأثمر العمل.

• **مبدأ الثبات :**

أى ثبات السياسة والحفاظ على العهود والمواثيق لقوله تعالى: " ولا تنقضوا الأيمان إلا بعد توكيدها " (النحل:٩١) .

وقوله جل وعلا: " والذين لأماناتهم وعهدهم راعون " (المؤمنون: ٨).

فاستقرار سياسة المؤسسة أمر ضرورى ومهم يؤدى بالتالى إلى استقرار العمل وارتياح الأفراد ووضوح الرؤيا.

هذا ولم يقتصر الفكر الإسلامى على مجرد تقديم أفكار وأسس نظرية وصوراً لتطبيق مبادىء الإدارة والعمليات الإدارية وتقسيمها إلى مستويات.

مستويات الإدارة فى الإسلام :

يتضح من الفكر الإدارى فى الإسلام أن الإدارة تنقسم إلى ثلاثة مستويات تتضح فيما يلى[٦]:

١ـ الإدارة العليا :

هى مجمع السلطات العامة التى تضع للدولة سياستها وتسن تشريعاتها ومناهجها المسيطرة على شئونها الداخلية والخارجية ، وكانت فى صدر الإسلام تتمثل فى شخص النبى الكريم صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده ، كما تشمل الولاة المفوضين فى نطاق ولايتهم فهولاء بيدهم الحكم ويمثلون الحكومة المركزية وجماع السلطات الإدارية.

ولم تكن سلطة الإدارة العليا استبدادية مطلقة وإنما كانت معالجتها للـشئون العامة محكومة بعاملين أساسين يوجهانها: أحكام الدين ونظام الشورى.

فسلطة أولى الأمر مقيدة ابتداء بالدستور الإسلامى الأعظم – القرآن الكريم – يتحتم إتباع أحكامه بدقة والتزام ، وإلا أضحت أرائهم وتصرفاتهم مهددة غير مشروعة إعمالاً للقاعدة العامة أن " لاطاعة لمخلوق فى معصية الخالق ".

ومن جهة أخرى فقد كان لزاماً على أولى الأمر وقبل البت فى أمرالجلل من الشئون العامة أن يستشيروا ذوى الرأى والرواية من المسلمين ، سواء على المستوى الشعبى أو على المستوى الرسمى الخاص، وذلك امتثالاً لما قضى به القرآن الكريم إذ شرع الشورى فريضة واجبة فى المجتمع الإسلامى.

ويعتبر ذوى الشورى بمختلف مستوايتهم ممثلين لأفراد الشعب بما يقابل أعضاء مجلس النواب والشيوخ فى عصرنا الراهن.

وكان النبى عليه الصلاة والسلام كما كان لكل الخلفاء الراشدين " مجلس نقباء " وهو مجلس رسمى للشورى يضم الصفوة من ذوى الرأى والبصيرة يتبادل معهم أوجه الرأى فيما بينهم من الشئون العامه وذلك فضلاً عمن يرى استشارتهم من ذوى الحنكة والحصافة من أفراد أمته فيما يرى الرجوع فيه إلى عامة المسلمين وصولاً للرأى الأمثل وتحرياً للصالح العام.

ويروى عن النبى عليه الصلاة والسلام كثير من الأحاديث التى تدعو إلى الأخذ بالشورى وتشيد بفضائلها.

ومن مأثورات أمير المؤمنين عمر بن الخطاب فى هذا الصدى " لا خير فى أمر أبرم من غير شورى ".

٢ـ الإدارة التنفيذيــة :

يلى طبقة الإدارة العليا التى تمثل الحكومة المركزية على النحو السالف – الأجهزة الإدارية التى تتولى الإشراف على تنفيذ ما تمليه عليه الإدارة العليا من سياسات ونظم.

ويمثل القائمون على هذه الأجهزة ، الإدارة التنفيذية فى التظيم الإدارى. وكان النبى عليه الصلاة والسلام يعهد إلى رؤساء القبائل – فى غالب .الأحيان – من جزية وصدقات ، تعليم المسلمين القرآن الكريم وتفقهيهم بالدين ، والقيام بالدعوة للإسلام كما كان يعين من لدنه بعض الجباه والقضاه للفصل فى الخصومات.

٣ـ الإدارة المباشــرة :

لم تكن ثمة إدارة مباشرة فى الحكومة المركزية بمعناها المتميــز المحدود وانحصر وجودها فى الأقاليم المفتوحة فحسب وكانت تتكون عادة من أهل تلك البلاد.

ذلك أن الإدارة المباشرة لم تكن واضحة المعالم استقلالاً عن الإدارة التنفيذية:

أولاً: لأن الإدارة التنفيذية كان اختصاصها شاملاً بحيث كان الأمير هو الذى يقوم عادة بتنفيذ مهام الدولة بشخصه وبصفة مباشرة ، وقلما كان يستعين بأحد فى ذلك.

ثانياً: لأن الحاجة لم تكن ماسة لتعيين وسيط بينه وبين سواء الشعب يستطيع أن يتعامل معه بلغته وعلى إدراك تام بطبيعته وتقاليده لأن الأمير

كان فى الغالب من الشعب الذى يتولى أمره ويتقن لهجته العامة التى يتفاهم بها.

ثالثاً: لأن مهام السلطة التنفيذية والتى يباشرها الأمير بنفسه ، كانت من البساطة بحيث لا تحتاج إلى طوائف من الموظفيين ، فهى لا تعدو إقامه الصلاة والفصل فى الخصومات وجباية الصدقات وإنفاقها فى مصارفها الشرعية ، وكانت كلها ميسرة لا يذوده القيام بها بمفرده لأنها كانت شفوية الأداء فورية التنفيذ محدودة النطاق.

وتجدر الإشارة إلى الحقيقة الرائعه التى قررها اثنان من خبراء الإدارة العامه فى الولايات المتحدة الأمريكية ، هما "لوزجيوليك" و "جميس بوك" فى التقرير الذى قدماه إلى اللجنة المركزية لتنظيم الإدارة الحكومية فى مصر (يوليو ١٩٦٢) حيث أوضحا أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح فى العصر الحديث – ليس هذا فحسب – بل أنها كذلك تقدم للشعب المصرى المبادىء التى يمكن أن يقيم عليها ديمقراطيته الجديدة التى تتميز بالقيادة الإيجابية الفعالة. ومشاركة الشعب فى الحكم ، وتحرى استخدام الثروة الخاصة والعامة لخير الأمور ... وإن الثقافة الإسلامية تشجع الإنسان على استخدام عقله فى تقدير مقتضيات العالم الحديث ، ومع الاطمئنان إلى القيادة المسئولة ، وتبادل الرأى والمشورة[٧].

وختاماً لما سبق يمكن القول بأن :

الإدارة فى الإسلام انطلاقاً من المبادىء المذكورة الإدارة المثلى إذا ما طبقت على النحو السليم ، ويلاحظ أنها اتسمت بالطابع الديمقراطى وركزت على أهمية العلاقات الإنسانية ، بل وبنيت على أساسها ، كحقوق الفرد مصانة ، وكرامته محفوظة ، وكلمته مسموعة ، وهذا أرقى ما يمكن أن تتصف به المجتمعات البشرية.

وبناء عليه نستطيع القول أن الإسلام ينظر إلى عملية الإدارة على أنها عملية متكاملة بشرياً ومادياً ومعنوياً ، ولأن الإسلام جاء ليرسم للبرية حياتها ، فإنه يعتبر الإدارة عملية توجيه لهذه الحياة بأبعادها وطرزها.

ولما كان التعليم فى مقدمة أمور الحياة التى دعا الإسلام إلى الاهتمام بها ، فإن إدارته تجد نفس الاهتمام الذى يحرص عليه الإسلام ، ومن ثم فإن الاتجاهات الحديثة والنظريات التى قامت فى عصرنا الحاضر لتفسير عملية الإدارة ولوضع معايير لتقييمها ، قد سبقها الإسلام بمئات السنين ، وبالتالى فإن هذه المستحدثات تعتبر ترديداً لما سبق أو بعبارة أخرى هى قوالب جدية لمحتويات أو مضامين سابقة الجهيز أو أعدت مسبقاً.

ومن هذا المنطلق ترى متانة قاعدة الإدارة من وجهة نظر الدين الإسلامى هذا إذا ما طبقت على الوجة الأكمل " ربنا آتنا من لدنك رحمة وهيئ لنا من أمرنا رشدا ". (الكهف: ١٠).

هوامش الفصل

١- رافده الحريرى: **نشأة إدارة رياض الأطفال** ، مكتبة ، الرياض ، ٢٠٠٢ ، ص ٧٢- ٧٣.

٢- الشيخ عبد الحى الكتانى: **نظرية الحكومة النبوية المسمى بالتراتيب الإدارية** ، دار إحياء التراث العربى ، بيروت ، (د . ن) ، ص ١٢.

٣- حسام قوام السامرائى: **المؤسسات الإدارية فى الدولة العباسية** ، مكتبة دار الفتح ، دمشق ، القاهرة ، ١٩٧١.

٤- عرفات عبد العزيز سليمان وبيومى محمد ضحاوى : **الإدارة التربوية الحديثة** ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨ ، ص ٧٠.

٥- يرجى الرجوع إلى:

- بشير محمد عربيات: **إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعلم** ، دار الثقافة ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٣ – ٤٦ .

- رافدة الحريرى: **مرجع سابق** ، ص ٧٥ –٨٥ .

٦ – عبد السميع سالم الهوارى: **لغة الإدارة فى صدر الإسلام** ، المصرية العامه للكتاب ، مكتبة الأسرهة، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٦٥ –٢٧٦.

٧- أحمد محمد عليق: **المدخل فى إدارة المؤسسات الاجتماعية** ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعه حلوان ،١٩٩١، ص ١٣–١٤.

الفصل الثالث
الاتصال والإدارة

- مقدمة
- تطور الاتصال
- ماهية الإتصال
- المنظور الإسلامى للاتصال
- وظائف الإتصال
- عناصر الإتصال
- ميادين الاتصال
- مراحل عملية الاتصال الإنسانى
- فاعلية الإتصال
- أنماط الإتصال
- شبكة الإتصال
- وسائط الاتصال
- التعليم والتعلم والإدارة فى عصر ثورة الاتصالات

الفصل الثالث
الاتصال والإدارة

مقدمة:

لعل أبرز ما يميز عالمنا الذى نعيش فيه الآن أنه عالم ثورة الإتصالات ، إن هذه الثورة مزيج من التقدم التكنولوجى الكبير والثورة الإتصالية والمعلوماتية أيضاً ولقد تمخض عن هذه الثورة مستحدثات تكنولوجية هائلة ، ومفاهيم وقيم جديدة.

إنها تؤكد على ما جاء فى الإعلان العالمى لحقوق الإنسان من حق الإنسان فى المعلومات والإعلام ، وهى تؤكد أيضاً على قيم الحرية والديمقراطية ، وما يرتبط بها من الوقوف على احتياجات أطراف الإتصال، وهى فى حالتنا هنا التلميذ المتعلم وتنمية قدراته وكذلك تنظيم دوره التشاركى والتفاعلى فى عملية الإتصال .

تطور الاتصال :

يمكن توضيح تطور الاتصال على النحو التالى [1]:

الاتصال هو نقل معلومة أو فكرة أو رسالة من شخص إلى أخر مما يخلق جواً من التفاهم بينهما. ولقد شغل الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض التحديات التي يفرضها عليه الواقع الذى يعيش فيه ، وتحقيق آماله ورغباته ، فكانت أنعم الله عليه بأن يسخر له حواسه ، وأعضاء جسده ، وأجهزة جسمه التي يحاول بها أن يشبع حاجاته الفطرية الضرورية ، واكتساب المعرفة والخبرات ، قال الله تعالى: (وجعل لكم السمع والأبصٰر والأفئدة لعلكم تشكرون) (النحل: آية ٨٧).

وخلق الله الإنسان كائناً اجتماعياً ، فتكونت المجتمعات حول الأنهار وعيون الماء وفى السهول والوديان ، حيث توفر المأكل والمشرب. وكان من الضروري أن يجد الإنسان وسيلة للتفاهم والتخاطب ، ولذلك مارس ألوان متعددة من صور الاتصال المختلفة. فكان الاتصال بالصوت البشرى كصيحات يطلقها لأقرانه إذا واجهه عدواً أو حيواناً أو للتعبير عن الحزن أو الفرح ، واستخدم كذلك النار نراها الآن على جدران الكهوف والمعابد والتي تمثل المعتقدات الدينية والحروب مثل: اللغة الهيروغليفية.

بتطور الحياة ربط الإنسان بين الصوت والشكل فكانت اللغة. منطوقة ثم مكتوبة ، وتم ابتكار الحروف الهجائية فكانت نقلة حضارية في تاريخ البشرية ثم اختراع آلة الطباعة في القرن الخامس عشر فكانت نقله حضارية أخرى في تاريخ الإنسانية. حيث ساعدت على انتشار الكلمة والمعارف وتوسعت العلوم.

ونما علم الاتصال على مر الأيام والعصور ، وتعددت وسائل الاتصال والآلات والأدوات المختلفة مما أدى إلى طفرة هائلة في تناول المعلومات ، وزيادة المعرفة الإنسانية ، وسهولة نقلها من مكان لآخر وفى أقل وقت ممكن ، فأصبح العصر الذي نعيشه هو عصر الأقمار الصناعية وعصر ثورة الاتصالات وعصر الكمبيوتر والانترنت ، وبات العالم كله قرية صغيرة.

ونظراً لأهمية وسائل الاتصال المختلفة والتقدم الهائل في علم الاتصال، رأى التربويون أهمية استعارة المفاهيم المختلفة لعلم الاتصال في ميدان التعليم للمساعدة في تحقيق أهداف العملية التعليمية ، وأطلق على وسائل الاتصال وسائل اتصال تعليمية ، وأصبحت تشكل عنصراً هاماً من

عناصر المنظومة التعليمية يتأثر ويؤثر فى بقية العناصر أو المكونات الأخرى ، وتمثل أيضاً وسائل تكنولوجيا التعليم أي الجانب التطبيقي العملي لتكنولوجيا التعليم حيث يعتبر أحد مكوناتها الأساسية.

ماهية الإتصال:

في اللغة العربية تشتق كلمة الاتصال من الفعل الثلاثي "وصل" والمضارع منه "يصل" ويقال "وصل الشيء" أو "وصل إلى الشيء وصولاً" أي بلغة وانتهى إليه.

وكلمة اتصال (Communication) في اللغة الإنجليزية في القرن الخامس عشر كان يرجع أصل هذه الكلمة إلى الأصل اللاتيني (Communis) بمعنى مشترك أو اشتراك.

ومع تطور وسائل المواصلات في القرن الثامن عشر: قطارات ، وتليفونات ، وطرق ، وسكك حديدية ، أصبحت هذه الكلمة هي الكلمة العامة المحسوسة التي تشير إلى الطرق والقنوات والسكك الحديدية.

ومنذ الربع الأول من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك في حوالي عام ١٩٥٠م في المملكة المتحدة ، أصبت هذه الكلمة تشير إلى صناعة الصحافة والسينما والراديو.

يعرف الإتصال Communication بأنه تلك العملية الخاصة بنقل المعلومات المفهومة من خلال استخدام الرموز المنظورة وغير المنظورة بين طرفين أو أكثر (٢).

كما يعرف الإتصال والتواصل بأنه المشاركة أو الاشتراك فى المعلومات أو تبادل المعلومات أو المشاعر أو الاتجاهات. ولقد عرفها قاموس إكسفورد بأنها " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات

والمشاعر والاتجاهات بالكلام أو الكتابـــة أو بالإشـــارات " بـــين مرســـل ومستقبل أو أكثر [٣].

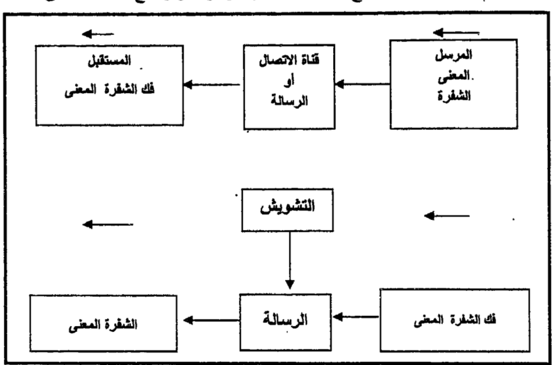
وهو أيضاً تلك العملية التى يتم من خلالها التعبير والتبادل للأفكار والمفاهيم والحقائق والآراء والاتجاهات بين طرفين أو اكثر باستخدام طرق وأساليب متعددة.

ويحددها هانز فيز Hanz Viez فى معجم اللغة العربية الفرق بين اتصل وتواصل ، أن اتصل يعنى وصل شيئاً بشئ آخر To Be Conected ، بينما يعنى " تواصل " العلاقة المتبادلة بين طرفين فى الإتصال To Be Interconected أى أن هناك رغبة من أحد الطرفين فى التواصل مع الآخر ، وهذا الآخر يستجيب ويتفاعل مع تلك الرغبة ، وعليه فإن التفاعل أو الرغبة فى المشاركة تحدث من كلا الطرفين[٤].

وبناء عليه فإن عملية الإتصال هى الطريقة التى تنتقل من خلالها الأفكار والمعلومات والأحاسيس والرسائل من شخص إلى آخر ، ويمكن توضيح ذلك من خلال النموذج الآتى:

النمـوذج الأسـاسـى للاتـصـال:

تم تطوير هذا النموذج بواسطة شانون وويفر ، ويوضح بالشكل التالى[٥]:



شكل (٣) النموذج الأساسى للاتصال

يعالج هذا النموذج الاتصالات بين المرسل والمستقبل ، ومن الواضح أنه يمكن أن يشتمل على عدد من المرسلين وعدد من المستقبلين ، وعلى الرغم من بساطة النموذج إلا أنه يعبر عن المشكلات الأساسية فى الإتصال ، وهى عملية التشفير ، أو إذا وجد تشويش يحرف المعنى الأصلى وهو ما يؤدى إلى سوء إدراك معنى الرسالة ، وهذا القصور يتزايد بتزايد أعضاء المؤسسة. وبمعنى آخر إذا تم الاتصال بطريقة عشوائية غير منظمة فإنها لا تصل بوضوح إلى معظم الأفراد العاملين بالمؤسسة.

المنظـور الإسـلامى للاتـصـــال :

الاتصـال هو مهارة إنسانية وهبها الله لأرقى مخلوقاته ، وجعلها أهم

الدعائم الأساسية لاتصال العبد بربه من جهة ، واتصال الناس ببعضهم وتكوين العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى ...

ويمكن توضيح نظرة الإسلام للاتصال من خلال أشكال وصيغ الاتصال فى الإسلام وكذلك سمات الاتصال فى الإسلام وذلك على النحو التالى (٦):

<u>الاتصال اللفظي:</u> وهو الاتصال المتعارف عليه في حياتنا اليومية الرتيبة والمتمثل في والمعد بالكلام الشفوي ، ويوصل عادة بوساطة حاسة السمع.

<u>الاتصال غير اللفظي:</u> وهو الاتصال الذي لا يصاحبه حديث شفوي ، ويتضمن الاتصال الكتابي ، الإشارات ، حركات الصور ، تعبيرات الوجه ، وقفة الجسم حركة البدين ...الخ .

وحيث أن الحديث هنا عن الإدارة في الاسلام ، لذا فإن الاتصال هو صلب العملية الإدارية وعمودها الفقري ، وإن ما سنتطرق إليه هو نوعية وكيفية الاتصال كما ورد في كتاب الله العزيز ، ويركز الإسلام على ضرورة الاتصال الفعال لما له من أهمية في تسيير أمور البشر وذلك على النحو التالى:

فإن أول ما نزل على الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام من وحى قوله تعالى: ﴿ اقرأ باسم ربك الذي خلق ﴾ [العلق: ١]

والقراءة هنا اتصال لفظي وقد يكون غير لفظي إذا ما كانت القراءة صامتة ، وقال سبحانه: ﴿ وجادلهم بالتي هي أحسن ﴾ [النحل: ١٢٥]

وهنا تبرز أهمية الاتصال اللفظي والحرص على أن تكون طريقة الإرشاد والتوجيه والموعظة ايجابية تعتمد على الإقناع والرضا ، وهذا ما تصبوا إليه كل الإدارات التي تنشد النجاح وتتطلع إلي فاعلية الإنتاج.

وفي قوله سبحانه في أهمية إتباع الأسلوب اللين والقول الحسن: ﴿ اذهبا إلي فرعون إنه طغيفقولا له قولا لينا لعله يتذكر أو يخشى﴾ [طه: ٤٣،٤٤] ، لاسيما وأنه سبحانه يراقب أفعال وأقوال عباده وردود أفعالهم وفي قوله سبحانه مؤكدا ضرورة تواجد الرحمة في قلب القائد وميله إلي اللين وحسن القول: ﴿ ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ﴾ [آل عمران: ١٥٩]

فالشدة والعنف والفظاظة قد تؤدي إلي سلبيات كثيرة أولها انفضاض الجماعة وعدم إذعانهم واقتناعهم بمادة الحديث المطروحة .

ولعل وضوح اللغة وهدف الاتصال والتركيز على إفهام السامع بما تحتويه رسالة المتحدث من أهم ضرورات الاتصال كقوله تعالى: ﴿ رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي﴾ [طه: ٢٥-٢٨]

فسلامة القول ووضح مخارجه وسهولة فهمه من قبل السامع يؤثر بلا شك تأثيرا إيجابيا على مستقبل الرسالة – أي المستمع – وقد تتعدي الاتصالات أسلوب الحديث أو الكتابة لتقدم على شكل حركات أو رموز تعرف بالاتصال غير اللفظي ، فهذه مريم ابنة عمران تنذر للرحمن صومها بأن لا تتكلم مع أحد فتكتفي بالإشارة لقوله سبحانه: ﴿ فأشارت إليه قالوا كيف نكلم من كان في المهد صبيا ﴾ [مريم: ٢٩]

إذا الإشارة هنا كانت اتصالا والدليل على مفهوميتها أنهم عرفوا ما تعنيه مريم ابنة عمران فقالوا قولهم.

من أنواع الاتصالات غير اللفظية التي وردت في القرآن الكريم نضرب مثلا آخر ؛ قوله: ﴿ قالت نملة يا أيها النمل ادخلوا مساكنكم لا

يحطمنكم سليمان وجنوده وهم لا يشعرون فتبسم ضاحكا من قولها ﴾ [النمل: ١٨ ، ١٩]

الابتسامة هنا جاءت ردا على قولها واستحسانا أو ربما استلطافا له.

ومن التعبيرات غير اللفظية قوله تعالى: ﴿ وإذا بشر أحدهم بالأنثى ظل وجهه مسودا وهو كظيم ﴾ [النحل: ٥٨]

فاسوداد الوجه هنا نوع من أنواع التعبير غير اللفظي عن الاستياء وعدم الرضا.

ومن أقواله سبحانه: ﴿ فلما أن جاء البشير ألقاه على وجهه فارتد بصيرا ﴾ [يوسف: ٩٦].

لقد كان سبحانه يصف ردة فعل سيدنا يعقوب عندما شم رائحة يوسف من خلال قميصه ، وهذا أيضا نوع آخر من أنواع الاتصالات غير اللفظية.

والاتصال الفعال ضرورة لا غنى عنها وإلا سادت الفوضى وكثرت الشائعات ، وقدم من ليس له به علم ما قدم من معلومات خاطئة أو ناقصة. وعلى سبيل المثال نجد أن الله سبحانه ضرب مثالا على ذلك في سورة الكهف بقوله تعالى: ﴿ سيقولون ثلاثة رابعهم كلبهم ويقولون خمسة سادسهم كلبهم رجما بالغيب ويقولون سبعة وثامنهم كلبهم قل ربي أعلم بعدتهم ما يعلمهم إلا قليل فلا تمار فيهم إلا مراء ظاهرا ولا تستفت فيهم منهم أحدا ﴾ [الكهف: ٢٢].

هنا لا يعلم بعدتهم سوي الله ولكن قيل ما قيل دليلا على اضطراب الاتصال واللبس في المعلومات.

وفي كل الأحوال ومهما كان نوع الاتصالات وكيفما وضعت أهدافها لابد من الإشارة إلي ضرورة إنصات المستمع ومحاولة استيعابه لكل كلمة تقال ، فالإنصات يشكل العصب الرئيس لعملية الاتصال ، ولعنا نميز دائما بين السماع والإنصات فكلاهما مختلف عن الآخر.

حيث أن الإنصات من أهم مهارات الاتصال ، لذا فإن القرآن الكريم أشار إلي ضرورته في قوله تعالى: ﴿ وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون ﴾ [الأعراف: ٢٠٤] .

إذن الاستماع الجيد يجب أن يكون مقرونا بالإنصات توخيا للفهم والاستيعاب.

أشكال وصيغ الاتصال فى الإسلام :

الاتصال هو أساس الحياة بين البشر ، وبالاتصال تتقارب الشعوب والقبائل والأمم وتنصهر الثقافات وتذوب الفوارق بين الطبقات ، والدين الإسلامي الحنيف يدعو إلى الاتصال وإلى التعارف والتآلف. ويقول الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز (يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله اتقاكم إن الله عليم خبير) (سورة الحجرات: آية ١٣).

ويأخذ الاتصال في المنظور الاسلامى عدة أشكال :

١ـ<u>الاتصال الروحي الإلهامي :</u>

وهو يتمثل في اتصال الأنبياء بالله عز وجل من خ[illegible] الوحي واتصال المؤمنين برب العرش العظيم من خلال الصلاة والدعاء ، وهذا الاتصال موجود منذ خلق الله آدم عليه السلام وأنزله ليعمر الأرض ، وانزل معه الهدى الذي أبلغه آدم إلى أولاده وهم بالتالي قاموا بإبلاغه إلى

من جاء بعدهم ، قال تعالى: (قال اهبطا منها جميعاً بعضكم لبعض عدو" فإما يأتينكم منى هدى فمن اتبع هداي فلا يضل ولا يشقىٰ) (سورة طـــه: آية ١٢٣) .

ويتمثل أيضاً هذا الاتصال بين العبد وربه – الذي يمثل أرقى أنواع الاتصال – فيما وصف به سيدنا موسى عليه السلام بأنه " كليم الله ".

وقال تعالى في اتصال المؤمنين عز وجل (وإذا سألك عبادي عنى فإني قريب أجيب دعوة الداع إذا دعان فلتستجيبوا لي وليؤمنوا بي لعلهم يرشدون) (سورة البقرة: آية ١٨٦)

وقال تعالى: (ادعوا ربكم تضرعاً وخفية إنه لا يحـــب المعتـــدين) (سورة الأعراف ، آية ٥٥).

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن أقرب ما يكون العبد إلى ربه وهو ساجد ، وهذا يعتبر أرقى وأعمق درجات الاتصال الإنساني بالله عز وجل عندما يخضع ويتضرع الإنسان إلى ربه ".

٢- **الاتصـــال الروحـي العضـــوي:**

ويرتبط هذا الاتصال بالحواس وهو أثر أنواع الاتصال فعالية ويتمثل في ** جبريل عليه السلام للرسول الكريم ثلاثاً في أول مرة لنزول الوحي في غار حراء وقال له أقرأ.

وفى القرآن الكريم قوله تعالى: (أفلم يسيروا في الأرض فتكون لهم قلوب يعقلون بها أو آذان يسمعون بها فإنها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التي في الصدور) (سورة الحج: آية ٤٦).

٣- **الاتصال الروحـي الإنسانـي (الجماهيـري) :**

يقول الله عز وجل في القرآن الكريم (يأيها الرسول بلغ ما أنزل إليك

من ربك وإن لم تفعل فما بلغت رسالته ، والله يعصمك من الناس إن الله يهدى القوم الكافرين) (سورة المائدة: آية ٦٧) .

وقال تعالى: (أبلغكم رسالات ربـــي وأنصح لكم وأعلم من الله ما لا تعلمون) (سورة الأعراف: آية ٦٢).

سـمات الاتصـال مـن المنظـور الإسلامي :

للاتصال بين المسلم والمسلم وبين المسلم وغير المسلم ورب العرش العظيم مجموعة من السمات يمكن الاستدلال على بعضها من الكتاب والسنة النبوية المطهرة ***كما توضحها النقاط التالية:***

- **أن يتوفـر حسن الظن في الاتصال بين المرسـل والمستقبـل**

حسن الظن من الأمور الهامة التي يجب أن تتوافر في عملية الاتصال الإنساني بين المرسل والمستقبل ، لأنه أساس نجاح هذه العملية ، فإذا كان هذا في الاتصال بين الناس ، فما بالك في الاتصال بين الإنسان وربه من خلال الصلاة وأداء الصدقة والدعاء .

قال رسول الله عن ربه في الحديث القدسي " أنا عند حسن ظن عبدي بي "

- **أن تتوفـر السريــة في الاتصـــال :**

عندما يعبد الإنسان ربه في السر ويناجيه ويتقرب إليه ، فتكون العبادات والصلوات والصدقات أكثر صدقاً بعيداً عن العلن والجهر ، فهذا أرقى وأسمى أنواع الاتصال .

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما قدمت يمينه "

والاتصال الإنساني يحتاج أيضاً إلى السرية في بعض مواقفه مثلاً: المواقف التي تتعلق بالصالح العام ، مع العلم أن هناك مواقف اتصال تحتاج إلى الجهر والإعلان ولقد نهى الإسلام عن إفشاء الأسرار في الأحاديث أو نقلها بين الناس.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم " إذا حدث الرجل الحديث ثم التفت فهى أمانه ".

- **<u>أن يتوفر في الاتصال القول الحسن وقول الخير والبعد عن القول الباطل أو الصمت:</u>**

قال الله سبحانه وتعالى: (والذين اجتنبوا الطـٰغوت أن يعبدوها وأنابوا إلى الله لهم البشرىٰ فبشر عباد ، الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولـٰئك الذين هدٰهم الله وأولـٰئك هم أولوا الألبـٰب) (سورة الزمر: آية ١٧ – ١٨).

وأسمى درجات الاتصال التي يمارسها المسلم مع ربه تكون من خلال الصلاة والأذكار والأدعية عندما يلتقي المسلم مع ربه تقرباً وتضرعاً وأملا في قبول مطلبه " يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " أقرب ما يكون العبد إلى ربه وهو ساجد " ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم " من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت " ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم " رحم الله عبداً تكلم فغنم أو سكت فسلم ".

جاء إعرابي إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال دلني على عمل يدخلني الجنة قال: " أطعم الجائع واسق الظمآن وأمر بالمعروف وأنه عن المنكر فإن لم تطق فكف لسانك إلا من خير ، فإنك بذلك تغلب الشيطان ".

قال الله سبحانه وتعالى: (ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد)

(سورة ق ، آية ١٨).

• **<u>أن تتوفر الشفافية والتأثـر وقـوة الاتصال الإيماني بين العبد وربـه :</u>**

عندما يستمع المسلم إلى تلاوة القرآن الكريم في المذياع أو في التلفزيون يلاحظ التأثر والروحانية وصفاء النفس ، ويصل التأثر إلى درجة البكاء ويتضح هذا في الآيات القرآنية الكريمة:

قال الله تعالى: (الله نزل أحسن الحديث كتباً متشبهاً مثانى تقشعر منه جلود الذين يخشون ربهم ثم تلين جلودهم وقلوبهم إلى ذكر الله ذلك هدي الله يهدى به من يشاء ومن يضلل الله فما له من هاد)

(سورة الزمر ، آية ٢٣)

وقال تعالى: (إذا سمعوا ما انزل إلى الرسول ترى أعينهم تفيض من الدمع مما عرفوا من الحق يقولون ربنا ءامنا فاكتبنا مع الشٰهدين)

(سورة المائدة : آية ٨٣)

وفي الحديث الشريف قال الرسول الكريم صلى اله عليه وسلم " عينان لا تمسهما النار عين باتت تحرس في سبيل الله ، وعين بكت من خشية الله ".

• **<u>البعد عن الثرثـرة والتكلف في الاتصـال :</u>**

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن أبغضكم إلى وأبعدكم منى مجلساً الثرثارون ، المتفيهقون المتشدقون في الكلام ".

ويقول صلى الله علية وسلم " أنا وأتقياء أمتي براء من التكلف ".

• **<u>أن يخلو الاتصال من السخريـة :</u>**

قال الله تعالى: (يأيها الذين ءامنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن

يكونوا خيراً منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيراً منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقـــب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمن ومن لم يتب فأولئك هم الظلمون) (سورة الحجرات ، آية ١١).

- **أن يتوفر في الاتصال الصدق وعدم الكذب :**

قال الله تعالى: (والذين هم لأمنتهم وعهدهم رعون) (سورة المؤمنون: آية ٨).

قال صلى الله عليه وسلم " إياكم والكذب فإنه من الفجور وهما بالنار ".

وقال صلى الله عليه وسلم " كبرت خيانة أن تحدث أخاك حديثاً هو لك به مصدق وأنت له به كاذب ".

وهكذا نجد أن الإدارة في الإسلام جاءت متكاملة العناصر ، مستوفية شروط المبادئ الجيدة ، قائمة على ركيزة العلاقات الإنسانية باعتبارها نشاطا إنسانيا واضحة الاتصال بنوعيه اللفظي وغير اللفظي ، وهذا ما تنشده الإدارات الواعية التي تتسم بالفاعلية ، وتسعي وراء النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة.

إذن من المسلم به أن الإدارة في الإسلام كما نظمها كتاب الله العزيز والسنة الشريفة سبقت على الإدارة بكثير إذ وضعت لها الأسس السليمة والمبادئ السامية ، كما احتل الاتصال كعملية أساسية للإدارة الجزء الكبير بنوعيه اللفظي وغيز اللفظي ، وقد أكد القرآن الكريم ضرورة فاعلية الاتصال للوصول إلي الأهداف المطلوبة.

وعليه فإن الإدارة في الإسلام تعتبر من أنجح الإدارات إذا ما روعيت فيها الأسس السليمة المستمدة من القرآن والسنة إضافة إلي تطبيق النظريات العلمية الحديثة والمبادئ والأصول الخاصة بعلم الإدارة .

وظائف الإتصال :

يحدث الاتصال والتواصل الصفى بين المعلم والتلاميذ ، وكذلك بين التلاميذ والمعلم ، وكذلك بين التلميذ والتلميذ ، وللتواصل عدة وظائف من أبرزها ما يلى (٧):

١ـ الوظيفة التعليمية Education Function :

وهى العملية التى تحدث فى الموقف التعليمى التعلمى بين أطراف متعددة من أجل تحقيق أهداف تعليمية مقصودة ، وتجرى عملية التواصل الصفى من خلال وسائل مختلفة ، سواء أكانت لفظية أم غير لفظية أم كتابية. وهى بذلك تكون إما من خلال اللغة المسموعة أو المقروءة أو من خلال (لغة الجسم Body Launguage) بما تتضمنه من حركات وإيماءات وذلك عبر وسائل مسموعة أو مقروءة بإستخدام اللغة المنطوقة أو بأستخدام الأجهزة والوسائل المعنية السمعية والبصرية أو من خلال الجمع بينهما.

فالتواصل على هذا النحو هو عملية تفاعل بين المتعلم والوسيط الذى يحيط به من معلمين وتلاميذ ، مقاصدها وغايتها إحداث تغييرات مرغوبة ومخطط لها فى سلوك أطراف التفاعل.

٢ـ الوظيفة التثقيفية Information Function :

وهى الوظيفة التى يقوم من خلالها المعلم بإيصال المعلومات المتعلقة بطريقة الحياة كالعمل والعبادة والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد التى تسود الواقع الاجتماعى والتى يحقق المعلم من خلالها ثقافة عامة لأفراد المجتمع. هذه الوظيفة على درجة كبيرة من الأهمية.

فالثقافة المشتركة لأفراد ومجتمع ما تعد متطلباً أساسياً لحدوث التواصل الإنسانى المقبول وإثراء التفاعل الاجتماعى بين أفراده. والمعلم يتكامل فى هذا مع باقى مؤسسات المجتمع على نطاق الأسرة ومؤسسات المجتمع الرسمى ومؤسسات المجتمع المدنى تكاملاً يعمل على إيجاد هذه الثقافة العامة التى تتيح فرص التفاعل الإنسانى الإيجابى الخلاق وبين أفراده.

٣ـ الوظيفة القيمية Values Function :

والمعلم فى تواصله مع تلاميذه يقوم بدور الصياد الماهر ، الذى يعرف ويحدد المواقف الملائمة التى يمكن من خلالها إيصال وسائله الإتصالية إلى تلاميذه ، مضمنة القيم الإنسانية والقيم القابلة للتعلم والتعليم ، لأنها تتضمن مكونات عقلية ووجدانية وأدائية ، ويمكن تعلمها من خلال الخبرات المؤدية إلى اكتسابها ، ومن خلال التأثر بالقدوة ، والمعلم هنا قدوة لتلاميذه ، ويشمل ذلك القيم الانسانية والقيم الدينية فضلاً عن القيم التى حددتها الأهداف التربوية المقررة.

٤ـ الوظيفة الاجتماعية Sociological Function :

يقوم المعلم بعملية الإتصال كونها عملية تفاعل اجتماعى Social Interaction تقوم بنقل المعلومات والخبرات والاتجاهات بهدف إثراء السلوك الإنسانى وبالتالى تطوير العلاقات بين تلاميذه ، مؤثراً فى نزوعهم نحو التعاون والتكامل وتحقيق مقاصد التنمية الاجتماعية بأبعادها المختلفة.

٥ـ الوظيفة التوعوية awareness Function :

يسعى المعلم فى تواصله مع تلاميذه إلى إعداد أفراد قادرين على التعامل مع الحياة بحكمه ورشد ، وذلك بإكسابهم مجموعة من المعارف اللازمة لفهم العلاقات المتبادلة بين الإنسان وبيئته ، وتنمية مهاراته فى حل

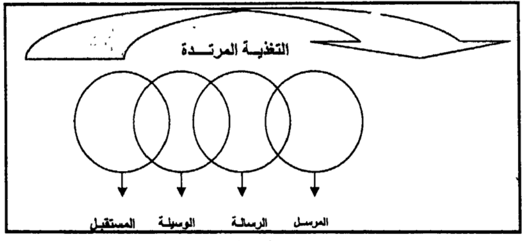
المشكلات التى تواجهه ، أو فى تجنب حدوثها فالمعلم من خلال تواصله مع تلاميذه يزودهم بالكثير من المعلومات والخبرات المتعلقة بالمجالات التوعوية المختلفة ، مثل التوعية الصحية والتوعية الدينية ، والتوعية المتعلقة بجوانب السلوك وكذلك التوعية البيئية المتعلقة بالحفاظ على مكوناتها من أرض ومياه وهواء ونبات وحيوان وطيور ....

ومن ثم تحدد وظائف الإتصال بالآتى (٨):

- توفير المعلومات اللازمة ونقلها لاتخاذ القرار.
- توفير نظام يسمح بمقارنة الاتجاهات والمواقف ، وتحديد مجالات الصراع والنقاش والجدل .
- توفير الجو الذى يحقق الإنجاز والعمل وتوفير التعاون بين الأفراد والتوجيه والتقييم.
- التنسيق بين مختلف الجهود والأعمال التى يبذلها الجميع .

عناصر الإتصال:

إن نظام الإتصال يتضمن عدة عناصر رئيسية هى المرسل والرسالة والمستقبل والوسيلة والتغذية المرتدة وذلك على النحو التالى (١٠):



شكـل (٤)
عناصر الاتصال

عناصر الاتصال

المرسل: وهو الطرف الذى يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر (فرد أو اكثر) مثال ذلك مديرة الروضة فى الإتصال بالعاملين بالروضة.

الرسالة: هى عبارة عن مجموعة من الأفكار والمعلومات والبيانات والحقائق المرغوب نقلها للطرف الآخر .

الوسيلة: وهى التى يتم من خلالها نقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الاتصال وهناك انواع مختلفة من هذه الوسائل مثل الميكروفون – الهاتف – الفاكس – البريد الصوتى – التقارير وقد يكون الاتصال شخصياً وجهاً لوجه بين المرسل والمستقبل.

المستقبل: وهو الذى يستقبل الرسالة المرسلة إليه من المرسل وقد يكون المستقبل فرداً واحداً أو جماعة من الأفراد.

فى عملية الإتصال الجيد يلعب كل طرف دوراً ثنائياً كمرسل ومستقبل فى نفس الوقت. وهذا يعنى أن مديرة الروضة ترسل ما تريد من توجيهات أو قرارات إلى العاملين فى الروضة سواء الهيئة المعنية أو الهيئة غير المعنية.

وتستقبل فى نفس الوقت منهم مقترحاتهم أو آرائهم وهنا يتحقق التفاعل ويتحقق الأسلوب الديمقراطى بين المدير والعاملين.

التغذية المرتدة: وتعكس رد فعل المستقبل وإستجابته أو عدم إستجابته للرسالة ويعمل ذلك على تحسين عملية الإتصال.

ميادين الاتصال :

يختلف تقسيم ميادين الاتصال إلا أنه يمكن إيجاز بعض الميادين المهمة على النحو التالي [١١]:

١ـالاتصال الذاتي :

ويبحث في ذات الإنسان وعقله ، وكيف يشعر وكيف يفكر ، وكيف يستقبل المعلومات والرموز عبر الحواس الخمس ، ويحللها ويفسرها ، وكيف يترجم الخبرات إلى معاني ، وكيف يستجيب لكل ذلك ، والاتصال الذاتي يسهم في تعريف الإنسان بذاته مفكراً ومتصلاً ومشاركة الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم ، فهو أساس كل اتصال ، ومعرفته وفهمه يساعدان فى فهم العملية الاتصالية بمختلف مستوياتها.

إن الحقيقة الأساسية التي يجب أن لا تغيب عنا أن نمو الإنسان عبر مراحل حياته ، يعنى نمو إمكانات الاتصال لديه وتعاظمها ، ويتحقق الإتصال باستخدام الرموز والخبرات مع الأخرين ، والرموز تأخذ معناها من تفاعل المرء مع بيئته ، ونمو الإنسان يعنى نمو مخزونه فى الرموز والمعرفة ، التي تمثل الخبرات المتجمعة لدية ، لذلك فإن اللغة (نظام من الرموز) تصبح الوسيلة الأساسية لتنمية الذات والخبرات والتأثير في السلطة.

٢ـ الاتصال الشخصي وجهاً لوجه :

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث حين يلتقي شخص بشخص آخر وأكثر وجهاً لوجه يتبادلون الرموز يستفيدون من الحواس الخمس ، ويقوم هذا الاتصال على الحواس الخمس ، ويقوم هذا الاتصال على الحوار والتعاطف ، ويظهر الصدى المباشر أو التفاعل كجزء طبيعي وتلقائي في هذا الأنصال كما أنه يحظى بفرص أكبر من النجاح من بين النماذج الأخرى من الأمثلة لهذه النماذج الاتصال بين كل من الآباء والأمهات وأبنائهم ، والعلاقة بين الأخصائي النفسي أو الآخصائى

الاجتماعي ، وهذا الطلب أو ذاك ، والعلاقة بين المعلم والطالب الذي يشرف علية فترة إعداد لرسالة الماجستير أو الدكتوراه.

ويتميز الإتصال الشخصي بما يلى :

- وجود شخصين أو أكثر يواجهون ويلاحظون بعضهم البعض.
- يقوم الاتصال على المشاركة والتفاعل بين الأفراد المشتركين فيه.
- يقوم التفاعل على أساس وضع يلتقى المشاركون فيه وجهاً لوجه مما يؤدى إلى استخدام الحواس الخمس والرموز اللفظية وغير اللفظية.
- لا يتم الإعداد لهذا الاتصال مسبقاً ولا تحكمه إلا قوانين قليلة ، ويتصف بالتلقائية.

٣- الاتصال بالمجموعة الصغيرة :

ويتمثل في الاتصال الذي يتم في الغرف الصيفية في المدارس وقاعات الدراسة في الجامعات ، وكذلك المؤتمرات والندوات واجتماعات مجالس الأقسام والكليات والجامعات واجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة ، حيث تتوافر فرص دراسية للمشاركة ليتخاطبوا ويتفاعلوا ، ومن ثم فإن المسألة قد تبدو أكثر رسمية وأفضل تنظيماً وتكويناً عما عليه في حالة الحوار بين شخص وأخر.

وتتصف المجموعة الصغيرة بصفات منها: إن أفرادها غالباً ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور الملحقة ، لذلك فهم يلتقون على معايير ومصالح مشتركة. وبرغم أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إليها ، إلا أنهم يميلون لاتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة.

٤-الاتصال الجماعي :

والمشاركون فى هذا النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم

البعض مع الآخرين من خلال شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة ، ويكفى أن يقوم فرد واحداً ومجموعة قليلة من الأفراد بالخطوات الأولية لإرسال الرسالة كما نرى بالنسبة للدعاة والوعاظ الدينين، وكما نرى عندما يعزف فريق موسيقى أمام آلاف من المشاهير أو المستمعين.

٥- الاتصــال الجماهيري :

ويتمثل في وسائل الإعلام والصحف والمجلات والراديو والكتب والسينما والتلفزيون ، وهى تتمتع بخبرة مهمة بتفوق على نموذج الأتصال الجماعي لأنها تستبعد ظاهرة الزحام المرضية ولا تتعامل معها. والأفراد هنا لا يتعاملون فرادى مع الرسائل المرسلة عبر وسائل الإعلام ، لذا تقل فيها حالات أنعدام ضبط النفس والتوازن والهيستريا والغضب ، كما أنها تتيح نشر الوسائل وبثها بسرعة كبيرة وبأعداد هائلة في عملية منظمة مدروسة يقوم عليها عدد كبير من المتخصصين إلا أن هذه الطريقة تتطلب مخصصات مالية وبشرية ضخمة وتخضع لسياسات عامة تحددها القوانين الموضوعة.

مراحــل عمليــة الاتصال الإنسانــي :

تشتمل مراحل عملية الاتصال الانسانى على ما يلي[١٢] :

- **مرحلة ادراك الرسالة Message conceived :**

حيث يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الاتصالية التي ينتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلي إرسال رسالته للمستقبل.

- **مرحلة الترميز Encoding transmitting :**

وتتمثل في مرحلة تحويل المعاني إلي رموز لغوية ... حيث يقوم

المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلي رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية (منطوقة أو مكتوبة) أو غير لفظية (إشارات وحركات) ويعتمد نجاح الرسالة على مدي اختيار الرموز المناسبة للمستقبل ، والموقف الاتصالي الاجتماعي ثم ترسل الرسالة الاتصالية للمستقبل ليفك رموزها ويفهم معانيها ، فلو تبين للمرسل أن رسالته قد فهمت من قبل المستقبل اطمأن إلي نجاح اتصاله ، وإن تبين له العكس عاد وأرسل رسالة اتصالية جديدة ومعدلة وواضحة بشكل يؤدي إلي استيعابها من قبل المستقبل .... في هذه الحالة يتبادل كل من المرسل والمستقبل الأدوار فيلعب كلاً منهما دور الآخر .... وتستمر عملية الاتصال سؤالاً وجواباً ، وأخذاً وعطاء بشكل تفاعل مستمر حتى يتحقق الهدف الكلي من الاتصال.

- **مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال** Media or channel selected:

وتتمثل هذه المرحلة في اختيار الوسيلة أو الوسائل التي تتناسب مع طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف ، فقد يختار المرسل وسيلة واحدة أو عدة وسائل Multi channel سمعية كالإذاعة ، أو بصرية كالمطبوعات ، أو سمعية بصرية كالتليفزيون والسينما والفيديو والكمبيوتر أو عن الضوء والصوت كما هو الحال في الاتصال الذاتي والشخصي ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الاتصال.

- **مرحلة فك الرموز** Decoding – Receiving:

وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلي المستقبل

إلي معاني فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها وفهم معانيها ومعرفة مدي تطابقها مع حاجته وقيمه وأفكاره. لذا يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولاً ومن ثم يرد عليها.

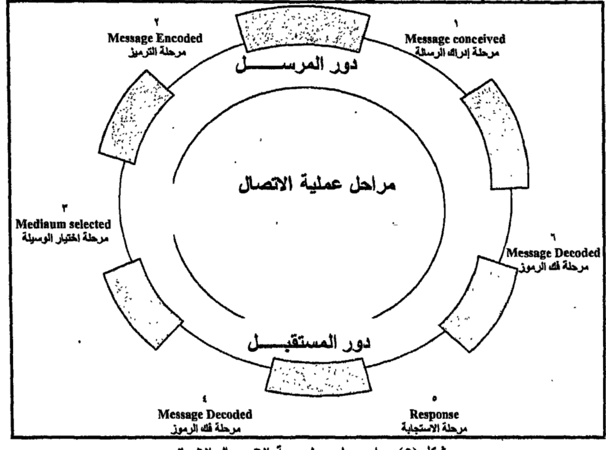
- **مرحلة الاستجابة أو ردود الفعل على الرسالة Feedback Response:**

تعنى الاستجابة مدي قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل. وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو ايجابية أو عقلية أو مادية. وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدي نجاح الاتصال أو فشله: فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شوهدت أو قرأت أو فهمت رسالته أم لا. وتعد الاستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسية، حيث يقوم المستقبل ببعث الاستجابة للمرسل بصياغة استجابته (فهمه وأفكاره ومشاعره) في رسالة اتصالية ويبثها للمصدر Encoding transmitting فيصبح المستقبل مرسلاً والمرسل مستقبلاً. وقد تكون الاستجابة ضربة باليد أو تصفيقا مدويا أو إغلاق مفتاح الراديو أو التلفزيون أو اتصالات هاتفية أو صرخة مدوية أو بكاء أو رسالة خطية.

- **مرحلة فك الرموز Decoding Receiving :**

ويتمثل في عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الجديدة (الاستجابة) إلي معان. ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل الجديد (المرسل الأصلي) باستقبال استجابة المرسل (المستقبل الأصلي) التي أرسلها له....

وكما يوضحها الشكل التالـــى[١٣] :



شكل (٥) مراحـــل عمليـــة الاتصـــال الإنسانـــى

فاعليــة الإتصـال:

إن فاعلية عملية الإتصال تتوقف على وسيلة الإتصال المستخدمة، وطبيعى أن تكون الرسالة الموجهة لتلميذ ذات مستوى ومضمون يناسب القدرات الذاتية والتعليمية لهذا الطفل ، وطبيعى أيضاً أن تكون الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة مناسبة لذلك.

لذا فإن هناك عوامل تؤدى إلى فاعلية هذه العملية فى المدرسة من أهمها [١٤]:

١ـ اتجاهات المعلم وتتضمن :

أـ اتجـاه المعلـم نحـو نفسـه:

فالمعلم الواثق من نفسه المتقبل لذاته غالباً ما يكون قادراً على تحقيق إتصال فعال بينه وبين تلاميذه. والمعلم المتزن عاطفياً الذى يتحلى بالصبر والتحمل والعطف والثقة بالنفس وبالآخرين ، والذى لا يتلمس أخطاء الآخرين ولا يلقى بالذنوب عليهم ، ولا يثور لأتفه الأسباب معلم يستطيع أن يدير عملية الإتصال بينة وبين تلاميذه بفاعلية.

بـ اتجاه المعلـم نحـو تلاميذه :

إذ أن المعلم الذى يحب تلاميذه ويميل إلى التفاعل معهم ويؤمن بقيمة كل منهم ، وبحق كل واحد فيهم فى النمو والتعلم ، ويؤمن بوجود فروق فردية بينهم فى النمو والذكاء والتعلم وغيرها ، ويؤمن أيضاً بأن كل واحد منهم إنسان يوجه عملية الإتصال بينه وبينهم توجيهاً سليماً يتمشى مع الاتجاهات الديمقراطية الإنسانية.

جـ- اتجاه المعلم نحو منهج الدراسة :

إذ انه لا يكفى أن يلم المعلم بالمواد الدراسية ويتقن طرق التدريس، ويعرف أساليب التقويم ، ويشرف على الأنشطة وغير ذلك مما يدخل تحت المنهج فى المدرسة ، بل لابد له أن يميل إلى هذا المنهج ومكوناته ويحبه ويحبها، بل أيضاً يشعر بسعادة لعمله بالمدرسة والتعليم بها ، إن هذا الميل والحب يمكن المعلم من نجاح عملية الإتصال ، وعن طريقها يمكنه أن يتيح لتلاميذه فرص اكتساب الخبرات المختلفة التى تؤدى إلى نمو شخصياتهم .

٢ـ اختيار وسيلة الإتصال المناسبة:

ذلك أن هناك وسائل متنوعه للإتصال ، والعبرة دائماً بمدى ملائمة

وسيلة الاتصال للرسالة والموقف والمستقبل ، وقد يكون الاتصال اللفظى ملائماً للتلميذ فى موقف ما ولمحتوى الرسالة وطبيعتها ، ولكنه لا يكون ملائماً فى موقف آخر مع ذلك التلميذ أو تلميذ آخر. والمعلم مثلاً فى درس عملى يجد أن الاتصال اللغوى وحده غير كاف ، وقد يكون بحاجة إلى وسائل أخرى للاتصال.

٣- طبيعة الرسالة ومحتوياتها:

ونجاح عمية الإتصال يتطلب أن يكون المعلم مقتنعاً بمحتوى الرسالة ويتطلب دلك أيضاً قبل ذلك أن يكون هذا المحتوى مقنعاً ، يناسب نمو المستقبل (التلميذ مثلاً) وقدراته الجسمية والعقلية وغيرها. ومن هنا كان ضرورياً حسن اختيار الحبرات المختلفة التى تقدمها المدرسة ، كما أنه من الضرورى أيضاً ان يقوم المعلم بتكييف الخبرات التى يتضمنها المنهج لتتمشى مع إمكانات تلاميذه.

٤-مستوى الدافع لدى مستقبل الرسالة:

وإذا كان مستقبل الرسالة هو تلميذ المدرسة ، فإن مستوى الدافع عنده يؤثر بدرجة كبيرة على فاعلية عملية الإتصال. إذا أنه مع وجود درجة عالية من الدافعية تتحقق الرغبة فى التعلم ويكون التعلم أسرع. ويلقى هذا الامر عبئاً على المعلم فى تهيئة تلاميذه وحفزهم ، ليكون الإتصال بينه بين تلاميذه فعالاً.

غير أنه ينبغى ألا يفهم أن المعلم هو دائماً (المرسل) والتلميذ هو دائماً المرسل إليه أو (المستقبل) ، لأن ذلك يتوقف إلى درجة كبيرة على نمط الإتصال.

وهناك من هذه الأنماط ما يجعل المعلم دائماً هو المرسل ، والتلميذ دائماً هوالمستقبل ، إلا انه يبنغى أن نسجل أن مثل هذا النمط هو أقل أنماط الإتصال فاعلية. وهناك من هذه الأنماط ما يكون المعلم فيه مرسلاً ومستقبلاً ويكون التلميذ فيه مرسلاً ومستقبلاً معاً.

وإجمـالاً لما سبق يمكـن القول بأن الإتصال الفعـال يتطلب ما يلى [١٥]:

- تلخيص المعلومات التى تشملها الرسالة بقدر الإمكان.
- استخدام تعبيرات بسيطة وواضحة الفهم لكل من يطلع عليها أو من يسمعها أو يراها .
- التخطيط لرسالة الاتصال بحيث تحقق ما يلى:

- الاهتمام بوصول الرسالة إلى من يعنيهم الأمر فى الوقت المقدر ، ومتابعة وصولها فى ذلك الوقت.
- أخذ وجهات نظر الأعضاء قبل إعداد الرسالة وخاصة فيما يخصهم.
- اعتماد الرسالة فى وقت كاف ، وبعد دراسة كافية ، مع مراجعتها باهتمام.
- اختيار وسيلة اتصال مناسبة لنوعية الرسالة وأهميتها .
- تحديد هدف الاتصال.
- التحديد الدقيق للمكان الذى يتلقى فيه المستقبل الرسالة المعنية.
- متابعة نتيجة الاتصال وتعرف ردود الفعل .
- جعل خطوط الاتصال واضحة وقصيرة ومباشرة بقدر الإمكان.
- الاقتناع بأهمية الاتصال.
- إلمام المرسل إلماماً كافياً بالمعلومات التى تساعده على الإعداد السليم لرسالةالإتصال.
- تقييم وسائل الاتصال المستخدمة من مدة إلى أخرى.

- اعتماد الرسالة على معلومات دقيقة وحقيقية لكسب الثقة.

بالإضافة إلى ذلك هناك شروط أخرى يبنغى توافرها فى الاتصال الفعال وهى[١٦]:

- وجود مهارات اتصالية مثل الكتابة والكلام والقراءة والتفكير والمناقشات والانصات تؤثر على تحليل الأهداف وصياغة الرسائل التى تعبر عن هذه الأهداف.

- وجود اتجاهات مواتية: تتأثر عملية الاتصال بالإتجاهات النفسية للمصدر والمستقبل عن طريق تأثيرها فى نظرة كل منهما إلى نفسه ، ونظرته إلى الآخر ، وكلما كانت النظرة مواتية زادت فاعلية الاتصال.

- ضرورة توافر مستويات معرفية مناسبة للمصدر والمستقبل ، ومعرفته بخصائص قنوات الاتصال المختلفة وقابلية كل منهما والكيفية التى يصدر به رسالة معبرة.

- الوضع الاجتماعى لمصدر الاتصال والمتمثل فى الدور الذى يقوم به المصدر فى المجتمع أو الجماعة ومكانته الاجتماعية. والمعتقدات والقيم الثقافية التى تسهم فى تشكيل شخصيته ، وكل هذه الصفات وغيرها تؤثر فى فاعلية الاتصال.

أنماط الإتصال:

تصنف الإتصالات إلى نوعين [١٧]:

- الإتصالات الرسمية .
- الإتصالات غير الرسمية.

أولاً : الإتصالات الرسمية :

وتتمثل فى كافة الاتصالات التى تتم من خلال قنوات الاتصال المحدودة وبصفة رسمية داخل المنظمة سواء أكانت هذه المنظمة هى (الروضة / المدرسة / الجامعة).

ومن أمثلة الاتصالات الرسمية:

- الاتصالات الرأسية (الصاعدة – الهابطة) .
- الاتصالات الأفقية.

أـ الإتصالات الرأسيـــة Vertical Communication :

وهى تلك الاتصالات الرسمية الى تتدفق من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى فى الهيكل التنظيمى.

وبمعنى آخر هى تلك الاتصالات التى تتم بين المديرة ومرؤوسيها فى الروضة أو العكس.

وتشمل هذه الاتصالات على نوعين هما الاتصالات الصاعدة والاتصالات الهابطة.

الاتصـــالات الصاعدة Upward Communication :

وتتمثل فى الاتصالات الصادرة عن العاملين فى الروضة إلى رؤوسائهم المباشرين سواء مديرة الروضة أو الموجهة أو المعلمه الأولى ، والذين قد يمررونها بدورهم إلى المستويات الإدارية العليا. فالأعلى فى التنظيم وتأخذ هذه الاتصالات شكل التقارير الشفهية أوالمكتوبة ، مذكرات متابعة العمل – الشكاوى والمقترحات – محاضر الاجتماعات – سياسة الباب المفتوح.

ويمكـــن بلـــورة أهميـــة الاتصـــالات الصاعـــدة فى النقاط التالية:

- تساهم فى تحقيق المشاركة فى اتخاذ القرارات.
- تساهم فى تحقيق المشاركة فى الإدارة.
- مصدر معلومات هام للمتابعة وتقييم الأداء.
- وسيلة لتطبيق الديمقراطية فى الإدارة.
- تزويد المديرين بالتغذية المرتدة وردود أفعال العاملين نحو الخطط والسياسات والقرارت والمشكلات.

ويتطلب الاتصال إلى أعلى أن تكون مديرة الروضة قادرة على فهم وجهة نظر الآخرين ، غير مستبدة بالرآى ، متقبله للنقد ، غير متحيزة، صبورة ومنصتة للرأى الصحيح ومن الملاحظ أنه كلما زادت عملية الاتصالات الصاعدة إلى مديرة المدرسة عن الاتصالات الهابطة فيه كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية التعليمية ودل أكثر على ديمقراطية الإدارة.

الإتصـالات الهابطة DownWard Communication :

وهى تلك الإتصالات الرسمية التى تتدفق من أعلى إلى أسفل عبر المستويات تنظيمية المختلفة.

وتأخذ هذه الإتصالات شكل :

الأوامر – التعليمات – التوجيهات – الخطط – القرارات.

وهذا النوع من الاتصالات ضرورى لتوضيح أهداف العملية التعليمية لمدرسين وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة. وهو أكثر أنواع الاتصال انتشاراً.

وينبغى على قادة المؤسسات التعليمية تفهم ظروف العاملين من المعلمين وغيرهم ، والحرص على إيجاد جو من الثقه المتبادلة بينهم حتى تصبح الاتصالات الهابطة ذاتِ فاعلية ، كما يجب على مديرة الروضة البعد عن العنف والتعسف حتى لا يؤدى ذلك إلى تولد الرغبة فى تجنب الاحتكاك به مما يؤدى بالتالى إلى انعزال القاعدة عن القيادة .

ب – الإتصالات الأفقيـة Horizontal Communication :

ويتمثل فى الإتصالات الرسمية التى تتدفق بين المديرين والوحدات التنظيمية على نفس المستوى التنظيمى.

أو الاتصالات التى تحدث بين أعضاء الجهاز الإدارى الأعلى ويحقق هذا النوع من الاتصالات الفوائد التالية:

- المساعدة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تحقيق التعاون والعمل الجماعى.
- تسهيل التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

ثانياً : الإتصالات غير الرسمية :

تعرف بهذا الاسم لكونها تحدث خارج المسارات الرسمية للاتصال أى تتم بأسلوب غير رسمى. وهى تلك الاتصالات التى تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة. والاتصالات غير الرسمية لا تقل أهمية عن الاتصالات الرسمية للإدارة. فمديرة الروضة الناجحة هى التى تهتم بالاتصالات غير الرسمية وتتفهم المعلومات التى تنطوى عليها وتحسن توظيفها لصالح العمل والاداء وتحقيق أهداف الروضة.

وتحقق الاتصالات غير الرسمية الفوائد التالية :

- إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد .
- تحقيق التفاعل الاجتماعى بين الأفراد والجماعات .
- التعبير عن الآراء وردود الأفعال بشكل غير رسمى .

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يلى :

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث أو آمال أو تمنيات عن الأحوال التى تستحوذ على تفكيرهم وتدخل دائرة الاهتمام .
- الشكاوى والتظلمات التى تصل من المعلمين إلى مديرى المناطق أو المستويات الإدارية العليا متخطية فى ذلك المستويات الرئاسية البينية.

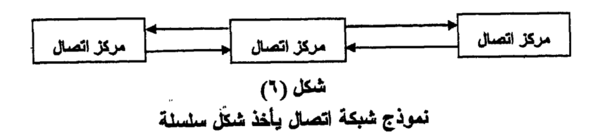
- المناقشات بين المستويات الإدارية التعليمية العليا وما يدور بها من معلومات وحقائق.

- الأحاديث التى تتم بين كبار المديرين وسكرتيرهم والتى تهدف من ورائها تفريغ بعض الشحنات الانفعالية عن المديرين وخروجهم من ضغوط العمل.

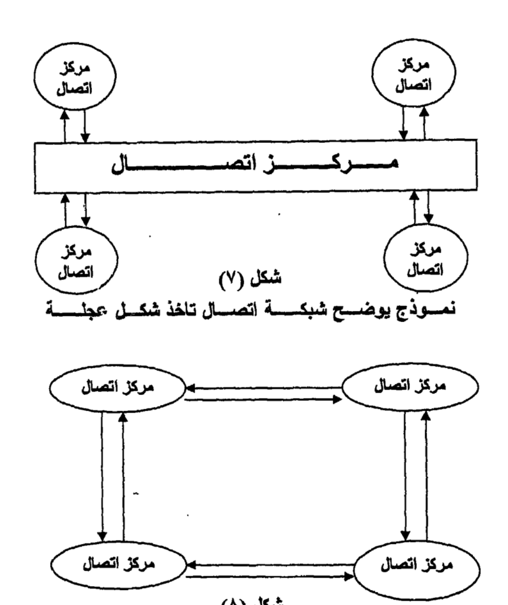
شبكة الاتصالات :

تعبر قنوات الاتصال التى تحيط بين أجزاء التنظيم الإدارى ويتدفق من خلالها المعلومات التى تمثل الهدف الرئيسى من الاتصال ، وتأخذ شبكة الاتصال الاشكال التالية [١٨] :

- اتصالات فى شكل سلسلة .
- اتصالات فى شكل عجلة .
- اتصالات فى شكل دائرة .
- الشبكة المتكاملة.



شكل (٦)
نموذج شبكة اتصال يأخذ شكل سلسلة

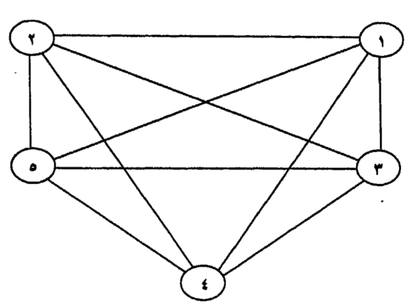


شكل (٧)
نموذج يوضح شبكة اتصال تاخذ شكل عجلة

شكل (٨)
نموذج شبكة إتصال يأخذ شكل دائرة

الشبكة المتكاملة Free Circle :

ويتيح هذا النمط من الاتصال لكل فرد أو عضو من أعضاء المجموعة حرية الاتصال ببقية أعضاء المجموعة دون أي قيود .



شكل (٩) الشبكة المتكاملة

ويلاحظ على الأشكال السابقة لشبكة الاتصال ما يلى :

- أى شكل يتضمن عدد من حلقات الاتصال وأن يسمح بإرسال معلومات واستقبال معلومات مرتدة.
- يراعى فى اختيار أى نموذج أن يكون له تأثير مباشر على أداء العاملين لواجباتهم واعمالهم بروح فريق عمل.
- لابد أن يشبع نموذج الاتصال حاجات ورغبات العاملين مما يرفع من درجة الرضا عن العمل ورفع كفاءة الاتصال.
- يراعى عند اختيار اى شكل من أشكال شبكة الاتصال عامل السرعة والدقة معاً.

ومن ثم فلا يوجد نموذج أفضل من الآخر ولكن النموذج الجيد هو الذى يتلاءم مع ظروف المنظة والعاملين وهيكل التنظيم ويحقق سرعة ودقة الاتصال وتدفق المعلومات .

وعند مقارنة مميزات كل نموذج من هذه النماذج السابقة نلاحظ عدة ملاحظات وفقاً للدراسات والأبحاث التى قام بها كل من Leauitt, Baveles, Patrelt وغيرهم وهي (١٩) :

– أن نموذج العجلة تتمركز علاقات الاتصال فيه حول فرد في الجماعة يمكن لأربعة أفراد تناول المعلومات معه ولا يسمح لهم بتبادل المعلومات فيما بينهم في حين يسمح في نموذج الدائرة بالاتصال بين فرد وشخصين متجاورين ، إلا أن في نموذج الشبكة المتكاملة يسمح للفرد بالاتصال بما يشاء دون قيود وهذا النموذج يتسم بالمرونة والسرعة .

– يتفوق شبكة العجلة على الدائرة في إنهاء المهمة في زمن أقل وبأخطاء أقل حيث أن الاتصالات تتصف بالمركزية وتقدم حلولا سريعة في نموذج العجلة ولكنها لا تقدم إشباعاً وظيفياً لأفراد المجموعة كما هو الحال في الشبكة التكاملية .

– سهولة اختيار القائد في نموذج العجلة والسرعة في عملية الاتصال بعكس الحال في نموذج الدائرة فكانوا أكثر بطئا في عمليات الاتصال وتدفق الوسائل وكذلك اختيار القائد وكثرة الأخطاء أو الانحرافات .... إلا أن نموذج الدائرة يتيح الرد بصورة فردية على الرئيس المركزي .

– يمكن لأعضاء الشبكة المتكاملة الوصول إلي قرارات سريعة حينما تكون المشكلة التي تواجههم على قدر كبير من التعقيد والأهمية ... وسهولة الاتصال بين الأعضاء وتحقيق قدر أكبر من التعاون والتفاهم ومن ثم الإشباع الوظيفي وغالباً ما يستخدم المديرين هذا النموذج في توجيه سلوك المرؤسيين واختيار أسلوب الاتصال الفعال لهم .

– تفوق شبكة الدائرة والشبكة المتكاملة من حيث رضا الأفراد عما يقومون به من مهام عكس الحال في نموذج العجلة .

– سرعة اتخاذ القرارات وصناعتها بدقة في نموذج العجلة قطرا لمركزية الاتصالات عكس شبكة الدائرة التي يتساوى فيها موقع أفراد الشبكة ولا مركزية الاتصال. إلا أن كفاءة وسرعة ودقة الاتصال في نموذج العجلة على حساب الرضا من جانب الأفراد كما هو الحال في نموذج الدائرة ونموذج الشبكة المتكاملة التي تتيح قدر أكبر من الاتصالات وتبادل المعلومات ووفرتها وكثافتها

– أن كفاءة الشبكات اللامركزية تكون في حالة المشكلات المطلوب حلها بسيط ولا تتضمن سوي تجميع معلومات أما لو كانت المشكلة معقدة وهامة تتطلب ابتكاراً أو تكيفاً مثلاً من جانب جماعة الاتصال فإن الشبكات اللامركزية مثل الدائرة المتكاملة تكون أكثر فعالية عن الشبكات المركزية كما هو الحال في نموذج العجلة .

وسائط الاتصال:

تشترك أشكال الأتصال وأساليبه في محاولة السيطرة والتحكم في عقل الإنسان وسلوكه ، وقد اختلفت الأسماء التي يعبر بها عن أساليب الأتصال وفنونه تبعاً للغرض الذى يراد تحقيقه من عملية الاتصال ، أو تبعاً لدرجة الترتيب أو الترهيب أو تبعاً لكونها عملية الاتصال قصيرة المدى (كالتسلية) أو طويلة المدى (كالتعلم والثقافة) أو غير ذلك من العوامل. واستخدام الكلمة المطبوعة (في الصحف والكتب) والكلمة المسموعة (في الإذاعة) والصورة والصوت (في التلفزيون والسينما) وغيرها من أساليب الاتصال لتحقيق الأهداف المطلوبة أو المتوقعة .

وهناك عدد من وسائط الاتصال فى الإدارة التعليمية من أبرزها[٢٠]:

<u>- المجالس التعليمية:</u>

وهى تلعب دوراً هاماً في العملية الإدارية عن طريق التنسيق بين

الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في عمليـــة اتخـــاذ القـــرارات التربوية ، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذيـــة ، أو دعامـــة أو توعية ، والمجالس الاستشارية مهمتها تقـــديم المـــشورة والنـــصح فـــى الموضوعات المطروحة , وتساهم بأفكارها مساهمة إيجابية فـــى تحايـــد الشكل الذى سيكون علية القرار. ونظراً لما تتطلبه طبيعـــة عمـــل هـــذه المجالس من كفاءة عالية ، فإنه يشترط فـــى أعـــضائها أن يكونـــوا مـــن المتخصصين ذوى الخبرة الواسعة المتنوعة.

ويمثل هذه المجالس ، مجالس التخطيط على مستوى الوزارة او المديريات ، مجالس المعلمين ، مجالس الأباء والمعلمين وغيرها.

☒ اللجان التربويـــة :

واللجنة هي مجموعة من المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمسئولية محددة ، وتمارس نشاطها عادة فى صورة اجتماعات دورية وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية وقد تكون دائمة أو مؤقتة.

إن من أهم مميزات اللجان التربوية :

- جماعة القيادة وعدم إنفراد شخص واحد باتخاذ القرار .
- التنسيق بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة .
- إلقاء الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة مما يمهد السبيل للوصول إلى قرار سليم بشأنها .
- الدراسة العلمية للموضوعات بما يسهم به الأعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة في دراسة وتحليل المشاكل .

أما عيوبها :

- تشتت المسئولية وتجزئتها والتهرب منها .

- الحلول التي تصل إليها هي حلول الوسط وتبتعد عن الحلول المتطرفة والتى قد تكون صغيرة .
- البطء الشديد في العمل لكثرة المناقشات والمداولات وعدم الاتفاق .
- سلبية بعض الأعضاء وخاصة إذا لم يتم تشكيلها على شكل سليم يعبر عن المجاملة والمحسوبية .
- كثرة النفقات التى تصرف على أعضاء اللجان .

☒ **التقارير :**

وتقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى ، ***ويجب أن يراعى عند كتابة التقاير ما يلي:***

- أن تقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية التي يستفيد منها الفرد او الهيئة المرسل إليها التقرير .
- أن تتسم بالوضوح والبساطة والتحديد والبعد عن استخدام العبارات الإنشائية الطنانة .
- أن تلتزم بالدقة والموضوعية فى استخدام الألفاظ .
- أن يكون النقير معروضاً بطريقة منظمة متكاملة تبرز المشكلة بوضوح وتظهر عناصرها وأبعادها .
- أن يكون التقرير فى نقده إيجابياً بناء لا سلبياً هداماً ، وهذا يعنى أن التقرير فى عرضة للعيوب أو المأخذ ينبغي أن تشير إلى العلاج والإصلاح.

☒ **الاجتماعات المدرسية :**

ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدى الغرض الحقيقي منها في زيادة فعالية الإشراف

وقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي ، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتنول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ، وأول ما ينبغى مراعاته فى إعداد الاجتماعات أن تتناول الموضوعات التي تهم المدرسة بصورة عامة ، وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين وأعضاء هيئة التدريس. والاجتماعات قد تتم قبل بدء اليوم المدرسي ، أو فى نهايته أو خلاله بحيث تختص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسى وربما حصص تصف يوم مرة كل شهر لمثل هذا الاجتمع. ويفضل الاحتفاظ بمحضر دائم للاجتماعات المدرسية يسجل فيه أسماء المجتمعين وتاريخ الاجتماع ومكانه وما دار فيه ويوقع عليه جميع المشتركين فى الاجتماع.

☒ **المقابلات :**

يستخدم العاملون فى مجال الإدارة التعليمية المقابلة فى الاتصال أكثر من أى شكل آخر من أشكال الاتصال ، فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء ومع الآباء والجهات المختلفة. وحتى تنجح المقابلة وتحقق غرضها ***يجب مراعاة الأمور التالية :***

- أن يكون هدف المقابلة واضحاً فى ذهن الشخص الذى تجرى معه مقابلة شخصية .
- تخصيص المدة المناسبة للمقابلة بحيث يحصل المقابل على المعلومات المطلوبة ويشعر المقابل معه أنه ومشكلته ينالا الاهتمام الكافى
- تركيز الانتباه للشخص الذى تتم معه المقابلة حتى يشعر بأهميته وأهمية موضوع المقابلة.
- مساعدة الشخص الذى تقابله على أنه يشعر بالراحة فى الحديث .

- استخدام الجمل والاصطلاحات التى تتلاءم ومستوى الشخص التعليمى ومستواه الشخصى ومستوى إدراكه .
- الأخذ بعين الاعتبار أن إجابات الشخص الذى تقابله قد تكون غير دقيقة .
- الإنصات والإصغاء للشخص التى تتم مقابلته.
- عدم محاولة الحصول على الأسماء والمعلومات الأسرية والشخصية.
- عدم السخرية من أفكار وأراء الشخص الذى تقابله .
- عدم المضايقة من صياح أو تصرفات الشخص الذى تجرى معه المقابلة.
- تسجيل بعض المذكرات التى تحتاجها أثناء المقابلة دون أن يشعر الشخص بأنة مهمل أو دون أن يخاف من تسجيلها .
- الحرص على الاستفادة من لغة أعضاء الجسم ونبرة الصوت .
- الابتعاد عن إصدار الحكم المباشر .
- استخدام التغذية الراجعة من خلال طرح الأسئلة .
- عدم إعطاء وعوداً لا تستطيع الوفاء بها .
- تجنب ما يسىء للطرف الأخر كالتدخين.
- مراجعة ما يتضمنه موضوع المقابلة بصورة ملخصة .
- إنهاء المقابلة بطريقة مناسبة وشكر الشخص الذى تمت مقابلته.

☒ **الإعلام :**

وهو تزويد الأفراد بالمعلومات الصحيحة والحقائق والأخبار الصادقة بقصد مساعدتهم على تكوين الرأى السليم إذاء مشكلة من المشاكل أو مسألة عامة ، أى أن الإعلام يقوم على مخاطبة العقل لا الغريزة والعاطفة ، ودور الإعلام هو نقل صورة الشىء لا إنشاء هذه الصورة وبالتالى فالإعلام لا يرسم سياسة الدول بل هو معبر عنها فقط.

☒ **الإعلان:**

وقد يكون أخباراً أو معلومات أو ترفية أو الثلاثة مجتمعة وتتوقف رغبة القارىء فى الرسالة الإعلانية بحاجة الفرد للمعلومات أو فى القيمة الترفيهية للإعلان .

- الدعاية :

وتعرف بأنها المحاولة المقصودة التى يقوم بها فرد أو جماعة من أجل تشكيل اتجاهات جماعات أخرى والتحكم فيها أو تغيرها .

- العلاقات العامة :

تعرف " هندسة وتدبير التفاهم والرضى " فهو يمثل رجل العلاقات العامة يحلل ويفسر آراء الناس واتجاهاتهمورغباتهم وردود أفعالهمالمختلفة التى تفضل بالمؤسسة أو الجماعة أو الشخص أو الحكومة التى يعمل لديها رجل العلاقات العامة أو لحسابها ، ورجل الأعمال هو داعية ، إنما بجعل صورة موكله (المدرسة – الحكومة – الشخص ...) فى أحسن شكل ممكن أمام الجماعات والجماهير المختلفة مستخدماً فى ذلك وسائل الإعلام وأساليبه الفنية المتباينة...

التعليم والتعلم والإدارة فى عصر ثورة الإتصالات :

كما ذكرنا فى بداية الفصل أن ثمة ثورة تكنولوجية هائلة تشهدها مجالات الاتصالات والمعلومات ، تدعو إلى تغيير النظرة إلى التعليم ودور المعلم وعملية إدارة بيئة التعليم والتعلم ، ***أما عن النظرة إلى التعليم فإن هناك منطلقات ينبغى أن تقوم عليها ومن أهمها*** (٢١) :

١- التأكيد على التعلم الذاتي :

فى ضوء ما يسود من التعليم الموجه والموّجه للفرد يجب أن يهتم التعليم بتدريب المتعلم على كيفية تعليم نفسه بنفسه ، باحثاًعما يريد تعلمه ،

ومنمياً لقدراته وإمكاناته ومشبعاً لرغباته وأن يتزامن هذا مع اكتسابه لقيمة هامة هى أن العملية التعليمية عملية مستمرة لا تتوقف ولا تقتصر على الروضة والتعليم النظامى ، وطبيعى أن يحتاج التعليم الذاتى إلى توسيع دائرة وسائط التعليم والتعلم ، وأن يكون المجتمع كله مجتمعاً متعلماً ومعلماً بأدواته وأجهزته وأنساقه المختلفة.

٢ـ الاهتمام بتعليم التفكير وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية :

قدرات الخلق والابتكار ، لا المحاكاه والتقليد ، وهنا تهتم بيئة التعليم والتعلم بتنمية التفكير التكنولوجى وأسلوب حل المشكلات ، والبحث عن حلول للمشكلات القائمة ، وفى هذا بيئة للفكر والخيال والتصور ، وقد يرتبط بهذا الاهتمام تنمية القدرة على التعامل مع عالم الرموز ، بجانب التعامل مع الماديات المحسوسة وإدراك التفكير.

٣ـ تأكيد التنوع والتكامل :

لقد سادت التربية التقليدية ، وما تزال ترتبط بعملية (القولبة) وأن تكون مخرجات التربية ذا نمط واحد من البشر من منظور المواطن الصالح ذى المواصفات المحددة ، وبشكل لا يسمح بالتنوع ، ومع سيادة التعددية فى حياتنا ينبغى أن نبنى أفراداً ذوى رؤى متنوعة متعددة تتكامل معاً لصالح المجتمع ولصالح الإنسانية .

٤ـ التأكيد على أن يكون التعليم أداة للحراك والتطوير لا الجمود :

والحراك هنا هو التغير أو التقدم للفرد ومجتمعه ، تعليم لا يخلق (فرداً) لوظيفة محددة ، لكنه يربى الفرد ليكون عضواً فى مجتمع متسلحاً بالمعرفة والمهارت والقيم التى تمكنه من العيش فى المجتمع والعمل به والقدرة على ممارسة عمل آخر والتعليم يهتم فى ذات الوقت بأن يخرج متعلمين لا يقدسون التقاليد السائدة بل ينظرون إليها نظرة علمية تحليلة ناقدة تطورها وبما لا يهز المجتمع ولا يجمده .

٥- التسليم بأهمية الانفتاح المعرفي والمهاري :

تأكيد التعليم على التخصصات الصفية دون أن يكون هناك حراك من أى نوع ، وبناء علية تظهر ضرورة التسليم بالوجهة التعليمية ، التى تسمح بتكوين فرد مستنير واع يملك مفاتيح الوصول إلى المعارف والمهارات المختلفة.

وأما عن النظرة إلى المعلم ، فإنه يكفى القول بالحاجة غلى المعلم الذى ييسر التعليم، والمعلم كميسر Facilitator للتعليم وليس هو المعلم الذى يهتم بمجرد نقل المعلومات والمعارف ، والمعلم المطلوب هو الذى يوجه التلاميذ ويثير رغبتهم للتعلم ويمكنهم من اكتساب الادوات بحث :

أ- اكتساب التلاميذ لأخلاقيات المعلومات والاتصالات (Ethics) .

ب- تمكن التلاميذ من طرق الحصول على المعلومات متمثلاً فى اكتساب المهارات اللازمة (Skills) .

ج- اكتساب المتعلمين للمعلومات فى ثرائها وتنوعها(Knowledge)

هذا المنظورالجديد يحتاج لتحقيق نجاحات لازمة إلى عصرنة إدارته بدءاً من بيئة التعليم والتعلم داخل الفصل والمدرسة، إدارة تؤمن بأهمية عصر المعلومات وتكنولوجياته وتنمية مجتمعه، وتمتلك مهاراته، وتسعى إلى تنفيذها من معلم وإدارى وناظر أو مدير .

هوامش الفصل

١- محمد عبد الهادى: تكنولوجيا التعليم والتعليم الالكترونى.

٢- أمل خلف: **مدخل إلى رياض الأطفال** ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٥، ص٩٣.

٣- ينظر على سبيل المثال :

- Sandra Smith : The developing child in the 21st century, Routledge, 2006

- بشير محمد عربيات: **إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم** ، دار الثقافة، عمان ،٢٠٠٦ ، ص ١٣٧ .

٤- مجد الهاشمى: **الاتصال التربوى وتكنولوجيا التعليم** ، دار المناهج ، عمان ، ط١ ، ٢٠٠١ ، ص١١ .

٥- تغريد أبو طالب وليلى الصايغ : **إدارة الحضانه ورياض الأطفال** ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠٤.

٦- ينظر على سبيل المثال :

-رافدة الحريرى: **نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامى**، مكتبة العبيكان ، ط١ ، الرياض ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٧٧-٧٩.

- محمد عبد الهادى: تكنولوجيا التعليم والتعليم الالكترونى.

٧- ينظر على سبيل المثال:

- بشير محمد عربيات: **مرجع سابق** ، ص ص ١٣٨- ١٤٠ .

- Janet Moyles: **Effective Leadership and management in the Early years**, Open University Press, McGraw Hill, London, 2006,P.17.

٨- ينظر على سبيل المثال:

- تغريد أبو طالب وليلى الصايغ ، مرجع سابق ، ص ٢٠٦ .

- Janl Sedan & Jill Reynolds : Managing car in practice, London, Routledge, 2006, P.12.

٩- أمل خلف: **مرجع سابق** ، ص ٩٤ .

١٠- المرجع السابق ، ص ص ٩٤-٩٥ .

١١- أحمد صقر عاشور: الاتصال الإنساني في المنظمات ، **مرجع سابق**، ص ٩٤-٩٥.

١٢- إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، **مرجع سابق** ، ١٩٩٥ ، ص ص ٦٠- ٦١.

١٣- المرجع السابق ، ص ٦٢.

١٤-أحمد إسماعيل حجي وابتهاج محمود طلبه: **دارة دور الحضانه ورياض الأطفال وتطبيقاتها في المملكه العربية السعودية** ، دار الزهراء ، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١١٧ – ١١٨ .

١٥- ينظر على سبيل المثال:

- Moyles, J. and Yates R.: **Effective leadership and management, Evaluation Schema (early years),** Report on A Researche Project, University Essex, 2007, P. 44.

- تغريد أبو طالب وليلى الصايغ، **مرجع سابق**، ص. ص ٢٠٧ -٢٠٨.

16- Linda Miller: **Developing early years practice,** Routledge,2005

١٧- أمل خلف: **مرجع سابق** ، ص ص ٩٥-٩٧ .

١٨- أحمد صقر عاشور ، **مرجع سابق** ،ص ٢٧٦.

١٩- نظيمة عبد العظيم خالد: **إدارة العلاقات الإنسانية** ، دار الثقافة العربية ، ١٩٩٦ ، ص ١٤٩.

٢٠- أحمد صقر عاشور ، **مرجع سابق** ، ص ص ١٠٠-١٠٢.

٢١- أحمد إسماعيل حجى وابتهاج محمود طلبه: **مرجع سابق** ، ص ص ١٢٣ - ١٢٥ .

الفصل الرابع
العلاقات الإنسانية والإدارة

- مقدمة
- مفهوم العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية فى الدين الإسلامى

- ضرورة وأهمية العلاقات الإنسانية
- مبادىء العلاقات الإنسانية

العوامل التى تسهم فى تحقيق العلاقات الإنسانية

- كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها
- إجراءات مراعاة الإنسانية فى التعليم والتعلم

الفصل الرابع
العلاقات الإنسانية والإدارة

مقدمة :

عندما اتفق العاملون فى مجال التربية على أن التربية فى مجملها عملية اجتماعية ، اتفقوا أيضاً على أن الفرد الإنسان هو موضوع التربية واهتمامها الرئيسى ، ولأن هدف التربية الأول هو بناء الإنسان فإنه يجب أن تتصف الممارسات التربوية بالإنسانية مراعاة لخصائص هذا الفرد ، ذلك الإنسان.

ومن هنا اتجه الفكر الإدارى الحديث إلى النظر إلى العملية التعليمية ككل – وإلى الجانب الإدارى منها بصفة خاصة – من خلال ذلك المنحى الإنسانى دون التقليل من أهمية المناحى الفنية الأخرى.

وقد يمكن أن نخلص من ذلك إلى أن تعليم الطفل ينبغى أن يكون إنسانياً يراعى الطبيعه الإنسانية ، ويراعى تنمية إنسانيته كفرد وكمتعلم.

وقد أجمعت دول العالم على ضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية فى تعليم أبنائها ولذلك نص الإعلان العالمى لحقوق الإنسان على أن التربية يجب أن تهتم بتحقيق النمو المتكامل للشخصية الإنسانية ، وتقوية احترام الإنسان وحرياته الأساسية.

مفهوم العلاقات الإنسانية :

تتجلى نظرية الإسلام إلى الذات الإنسانية فى أنها جمله قوى روحية ونفسية وعقلية وجسدية ، ولقد أشار الإسلام إلى وجدانية هذه الذات فى جميع الحالات ، إذ ليس فى الإسلام فصام بين روح وجسد فلا توجد ذات نفس وذات عقل وذات روح ، فالروح والنفس والعقل كيان واحد

مترابط اسمه الإنسان. والإنسان فى فلسفة القرآن يعلو على نفسه بعقلـــه ، ويعلو على عقله بروحه.

تعتبرَ الثورة الصناعية التي بدأت بأوربا وأمريكا الـشمالية بدايــة مرحلة من تطور شامل في التفكير الإداري. وظهرت نتيجة لذلك ظــاهرة علمية في الإدارة هدفت لتطوير وتحسين وسائل الإنتاج ، بــشكل يـضمن نسبة عالية من الربح للمؤسسة الصناعية وقد ركزت الإدارة العلمية التـــي كان رائدها " فردريك تايلور" على رفع كفاية العـــاملين والاســتفادة مـــن العنصر البشرى إلى أقصى حد ممكن. ولم تأخذ الإدارة في ذلـك الوقــت اعتباراً لعلاقات الإنسانية واعتبرت أن الإنسان عاطفي غير منطقي وهــذا يؤثر على فعالية التنظيم. وإن كان هناك أي اهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة الرأسمالية القديمة فكان هدفه الأول زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف التنظيم فقط ، إلا أن هذه الأفكار كانت وليدة ذلك العصر وتناسب أنمـــاط التفكير الإداري الذي اعتبر العنصر الإنساني أداه لتحقيق أهداف التنظـيم دون النظر لتحقيق رفاهية وسعادة ذلك العنصر الفعال(١)

كانت باكورة رد الفعل ضد الأفكار الإدارة العلمية مـــن " التـــون مايو " Elton Mayo وزملائه من جامعة هارفارد في الولايات المتحــدة الأمريكية ، فقام بإجراء تجارب في عام ١٩٢٧ على عمال شركة جنـــرال الكتريك لصناعة وإعداد الهواتف وكان هدفها زيادة الإنتاجية بالتغلب على العوامل المادية المعيقة مثل سوء الإضاءة ، وعدم ملائمة أوقات الراحة ، وسوء التهوية ، أو زيادة الأجور وغيرها. وقد ظن أن هذه العوامـــل لهـــا الأثر الأول على زيادة الإنتاج. وكان من نتائج هذه التجارب أنه لا يوجـــد تفسير لزيادة الإنتاج عن طريق زيادة الأجور ، أو تحسين الظروف المادية.

وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على الإنتاج تنشأ نتيجة الحاجات الاجتماعية للأفراد للتفاعل والعلاقات والاتصالات الشخصية فيما بين الأفراد. وهكـذا برز إلى الوجود على الصعيد العملي عامل جديد في الإدارة والتنظيم وهو عامل العلاقات الإنسانية.

وفى عام ١٩٠ قام العام بارنارد Barnard بأمريكا بالكتابة عـن التنظيم في المدرسة ليس كأداة آلية ميكانيكية يتحرك أفرادهـا بتعليمـات وأنظمة جامدة ، بل هي كنظام يتكون من عناصر متباينة يعملون بتعاون، وقد سمي المؤسسة الجديدة بالتنظيم التعاوني الذي يعمل فيه مجموعة مـن الأطراف يقومون بنشاطات متناسقة ، وأن تماسك المدرسة يضمن الهدف المشترك والرغبة في تحقيق أهدافها عن رضي وقبول. وهـم يتنـاولون بفعالية ونشاط إذا أتيحت لهم الفرصة بالاتصال ببعضهم البعض ، وهـذا الاتصال يتيح للمجموعات إشباع الحجات الاجتماعية ومن ثـم الوصـول للتفاهم حول كيفية تحيق رغباتهم وكيفية تحقيق أهداف المؤسـسة دون أن تطغى أهداف المؤسسة على رغباتهم وتحول دون إشـباع حاجاتـه ، وان يطغى تحقيق رغباتهم الخاصة علـى أهـداف المؤسـسة ويحـول دون تحقيقها[٢].

والإنسانية Humanity فـى الإنجليزيـة ، و Humanité فـى الفرنسية تدل على ما اختص به الإنسان من الـصفات. والإنـسان عنـد الفلاسفة القدماء لا يبلغ أعلى مراتب الإنسانية إلا بإخراج ما فى قوته إلى الفعل حتى يصبح إنساناً كاملاً. والإنسانية Humanization هى عمليـة الأنسنة Humanizing وأنسن Humanize بمعنى تـضيف خـصائص إنسانية أو يجعل من طبيعته مجانسة للطبيعة الإنسانية ، أو أكثر إيجابيـة

للحاجات الإنسانية ومما تقدم يمكن القول بأن الإنسانية تعنى هنا إتاحة الفرص أمام الفرد ليتصرف كإنسان ويخرج إمكاناته إلى الفعل ، ويشبع حاجاته[٣].

وقد تعددت التعريفات التى تتناول مفهوم العلاقات الإنسانية فهى فى نظر البعض " ذلك الميدان الذى يهدف إلى التكامل بين الأفراد فى محيط العمل بالشكل الذى ينفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وتعاون ، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية " [٤].

كما يراها البعض من حيث أنها " النتاج العام للموقف الاجتماعى الذى يوجد به الفرد ، ذلك الموقف الذى يبرر نوعاً من العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد ، ويتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه ويعرف غيره ويدرك العلاقة بينه وبين الأخرين ويعمل على تحسينها[٥].

كما تعرف بأنها الناتج العام للموقف الاجتماعى الذى يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك[٦].

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط وافع الأفراد فى موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسى وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة ويشير " ديفيز Davis " إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون فى تشكيلات لتحقيق أهداف محدودة وهو أيضاً تكامل الأفراد فى موقف معين يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون بحيث تحقق المصالحة بين أهداف الفرد (أسرة المدرسة) وبين مصلحة المؤسسة التعليمية [٧].

العلاقات الإنسانية فى الدين الإسلامى :

إن الإدارة فى الإسلام سبقت كل ما قيل عن الإدارة فيما يتعلق

بحسن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقويم ، ولم يقف الإسلام عند هذا الحد بل أعطى اهتماماً كبيراً للعلاقات الإنسانية باعتبارها الركيزة الأساسية للإدارة. ولعلنا نجد الأمثلة التى لا تحصى لتركيز الدين الإسلامى على ضرورة الاهتمام بهذا الجانب وذلك على النحو التالى[٨]:

وقد قال تعالى فى كتابه العزيز: " *ويطعمون الطعام على حبه مسكيناً ويتيماً وأسيرا ، إنما نطعمكم لوجه الله لا نريد منكم جزاء ولا شكوراً* " *(الإنسان: ١٢٨)*

هكذا يحث سبحانه على الإنسانية فى التعامل والتكامل والتعاون فى عمل الخير كقوله جل وعلا: " *وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة: ٢)*.

ولقد أراد الحق بأن تكون العلاقات قائمة على الحب والتعاون والأخوة فى الله " *فأصبحتم بنعمته إخواناً " (آل عمران : ١٠٣)*

وقال عز وجل فى مجال العلاقات الإنسانية: " وجعلناكم شعوباً *وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم " (الحجرات: ١٣)* .

وعن إدارة بيت مال المسلمين يمكن ذكر ما أنزل سبحانه حول ضرورة توزيع الصدقات وتصنيف مستحقيها ، قال تعالى: " *إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفى الرقاب والغارمين وفى سبيل الله وابن السبيل " (التوبه: ٦٠)*.

وهكذا ركز الدين الإسلامى على جانب العلاقات الإنسانية ، فهو دين التسامح والأخوة والتعاون والعطاء، فقد قال تعالى: " كنتم *خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر " (آل عمران:١١٠)* .

كما حرص الدين الإسلامى على حفظ التكافل والمحبة لقولـــه تعلـــى: " وأن تعفوا أقرب للتقوى" (البقرة: ٢٣٧).

وقول الحق فى الحث على مراعاة عامل العلاقات الإنسانية وتحلـــى القائد بالحق والرأفة والرحمة: *" فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك " (آل عمران: ١٥٩)*

والسنن النبوية الشريفة لم تغفل جانب العلاقات الإنسانية ، بل أولته الكثير من الاهتمام ، فقد قال صلى الله عليه وسلم *" الكلمة الطيبة صـــدقة "* وقال صلى الله عليه وسلم " تبسمك فى وجه أخيك صدقة " ، وقال عليـــة الصلاة والسلام *" مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد ، إذاشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد باليهر والحمى).*

وقوله عليه الصلاة والسلام *" ما زال جبريل يوصينى بالجـــار حتـــى ظننت أنه سيورثة".*

إن الدين الإسلامى ليؤكد أهمية العلاقات الإنسانية نظراً لأسباب عديدة منها:

- مراعاة العمل البناء من خلال الجماعة.
- تشجيع العمل البناء من خلال الجماعة,
- أنها أكثر ثباتاً ووثوقاً.
- قائمة على المساواة الإنسانية الكاملة.
- حماية النفس الإنسانية من الشرور.
- بث الأمن والاستقرار بين الناس .
- العدالة.
- حماية التفاصيل الخاصة واحترام خصوصيات الإنسان.
- أداء الأعمال بشكل سليم ابتغاء رضاء الله .

- تأمين التكامل الاجتماعى.
- إلغاء الفوارق الطبقية بين الناس لقوله تعالى: " *يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلنكام شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم*" *(الحجرات: ١٣)*.
- مراعاة الأسس النفسية للفرد.
- توثيق أوامر المحبة عند الناس.
- تأكيد أهمية الإنتماء.
- تقود إلى الضبط الداخلى النابع عن الإيمان.

وبناء عليه لابد فى هذا العصر الذى نحياه أن نتمسك بالعلاقات الإنسانية والحرص على إتقان العمل ما أمكن تيمناً بقول الرسول الكريم عليه أفضل الصلوات " *إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه*" .

ضرورة وأهمية العلاقات الإنسانية :

لا شك أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة ، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة من السمات الهامة التي يجب أن يتميز بها شخصية الإداري لا سيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية. ويمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي[٩] :

ـ المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين :

لقد تغيرت المقاييس القديمة التي اهتمت بالإنتاج وأهلت الإنسان ضمن المؤسسة ، فقد كانت المقاييس القديمة تركز على كمية الإنتاج والكفاية وزيادة إنتاجية العامل في الساعة وغير ذلك من المقاييس التي اتبعت غير العوام الإنسانية وكان نجاح المؤسسة يعنى الإنتاجية العالية للعامل بغض النظر عن الثمن الذي يدفعه العامل في سبيل ذلك ، إذ كان

يدفع الثمن من سعادته ورفاهيته وراحته وأمنه وطمأنينته وروحة المعنوية المتدنية. ولكن هذه الاتجاهات الإدارية اللاإنسانية تغيرت تبعية ما أصاب العام من ويلات الحروب وتدن في مستوى حياة العامل ، وانعدام الـزمن والطمأنينة لدية ، واتجهت الأنظار نحو وضع مقاييس إنسانية إلى جانـب المقاييس الإنتاجية لتحقيق نجاح المؤسسة. ويمكن تلخيص مقاييس نجـاح المؤسسة طبقاً للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي:

i. مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها.

ii. مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة لتحقيق إنتاج جيـد ، كمـاً ونوعـاً والاهتمام بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج والعمليات.

iii. مستوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الأفراد فـي المؤسـسة علـى مختلف المستويات الإدارية .

iv. درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات وشعورهم بـأنهم جزء من المؤسسة يؤخذ برأيهم ويستفاد من خبراتهم.

v. مدى فعالية وملاءمة أساليب الاتصال في المؤسسة سـواء كـان ذلـك باتصال الأفراد على نفس المستوى الإداري فيما بينهم أو فيما بين الرؤساء والمرؤوسين .

vi. مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنـساني ومراعـاة الاتجاهات القيادية الإنسانية الحديثة .

٦- إصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة :

تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقيد التام بالتعليمـات والقوانين التي يصعب تغييرها ، بعيدة عن التماسك والوحدة في الأهـداف والآمال ، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة فى اتخاذ القـرارات ،

وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها ستتمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

جـ تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس :

يعتمد المفهوم التقليدي القديم على ممارسة الرئيس للسلطة التي تقوم على القوة والتهديد وممارسة العقوبات الرادعة على أفراد المؤسسة للالتزام بالقواعد والتعليمات المرعبة إلا أن هذا النمط من ممارسة الرئيس لدوره تحول في المؤسسات الحديثة التي يسودها جو العلاقات الأنانية إلى النمط القيادي الذي يعتمد على مساندة القائد للأفراد وبعيداً عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة بالقرارات التي تحدد مصيرها في المؤسسة وفى تحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت .

وأشارت الدراسات عند المقارنة بين الرئاسة التسلطية والقيادة التشاركيه إلى النتائج التالية:

- ارتفعت نسبة ترك العمل في الأقسام التي تخضع لرقابة رئاسية بسبب شعور الموظفين بتزايد الضغط عليهم لدفع إنتاجهم.
- زاد إحساس الموظفين بالمسئولية عن أداء العمل في الأقسام التي تقوم على المشاركة وقل الشعور عند القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية.
- زاد الاتجاه إلى تأييد الأفراد للإنتاجية العالية في الأقسام التي تقوم على المشاركة وقل هذا الشعور لدى موظفي القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية.
- زاد رضا الموظفين عن رؤسائهم باعتبارهم ممثليهم لدى الإدارة العليا على المشاركة وانخفض هذا الاتجاه في الأقسام الخاضعة للرقابة الرئاسية.

د. أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال:

الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومنوعة تؤدى إلى التفاعل بي الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل ، وبناء علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة في الداخل وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في النماذج، فالاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير ، حيث لا تتم العلاقات الإنسانية إلا بواسطة الاتصال الذي يعتبر القناة التي تؤدى إلى بناء العلاقات الإنسانية. وتدل الدراسات الإدارية أنه إذا اقتصر الاتصال على المسالك الرسمية فإن الموظفين في قاعدة الهرم الإداري سوف يرفعون معلومات مشوهة إلى القمة وسيذكرون نصف الثقة ويخفون الباقي. أما إذا اتبعت المؤسسة أسلوب القنوات المفتوحة في جو من العلاقات الودية ، فإن المعلومات ستصل وافية للقمة لأن الجميع يشارك في إصدار القرارات دون خوف.

هـ أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة للمؤسسة :

إن منطق العلاقات العامة يقوم في أساسة على فهم الإنسان ودوافعه وانفعالاته وما يرغبه وما لا يرغبه ، ما يعتقد بأنه خير وما يعتقد بأنه شر، وإذا ما بنيت سياسة العلاقات العامة على فهم طبيعة الإنسان ، فإن سمة العلاقات الإنسانية ستكون سائدة وتؤدى إلى نجاح خطة العلاقات العامة ، علماً بأنه لا يمكن للعلاقات العامة أن تنجح إلا إذا بينت للجمهور الهدف الإنساني من وجود المؤسسة إضافة إلى ما ستساهم فيه من تقدم وتطور للمؤسسة.

بصفة عامة يمكن توضيح أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوى من خلال عدة أمور أهمها ما يلى:

- أن العلاقات الإنسانية تدفع العاملين فى الحقل التربوى نحو الأداء الفعال والعمل المثمر.
- تبعد الاضطربات النفسية والحقد والتشاحن عن محيط العمل.
- تخلق جواً من المودة والألفة والتسامح بين العاملين.
- تضمن للعاملين فى المجال التربوى الرضا الوظيفى عن أعمالهم.
- يبتعد بها العاملون عن الألية والروتينية فى العمل.
- تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تخلق نوعاً من الانتماء إلى الحقل التربوى ومجالاته.
- تعزز روح الديمقراطية والمساواة داخل المؤسسة التربوية.

تبقى العلاقات الإنسانية ذلك العنصرالمحرك والدافع الفعال فى الإدارة الناجحة فيما لو استخدمت باعتدال وبدون النظر إليها كهدف قائم بذاته ، بل وسيلة معتدلة تدفع إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

فالقيادة الحكيمة والواعية هى التى تخلق جواً من الألفة والتعاون ، وتؤمن الراحة النفسية والاطمئنان للعاملين ، وتدعو إلى تحقيق درجة كبيرة من التناغم بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى والميل الشديد نحو الديمقراطية التى تعترف بوجود الشخص مهما صغر دوره أو كبر فى المؤسسة على أنه إنسان له مشاعر وآمال ومشاكل وطموحات ودوافع وليس آلة صماء. إنه بحاجة إلى الانتماء وتكوين جماعة فى العمل ، وهو بحاجة إلى وجود تفاهم مع رؤسائه يدعوه إلى الرضا ، ويؤمن له وجود الاحترام المتبادل. إضافه إلى أن ذلك يدفع إلى العطاء المثمر والعمل الجاد والشعور بالاعتماد وطرح الافكار الجديدة والأخذ بمبدأ المبادرة [١٠].

فالعلاقات الإنسانية فى الإدارة تنظر إلى المؤسسة نظـرة مجتمـع إنسانى له رغباته وآماله وإحساساته ، وتهدف إلى الوصول إلـى أعلـى مستوى ممكن من الفاعلية فى الأداء عن طريق تحقيق الحاجات الإنـسانية بشكل معتدل.

مبادىء وأسس العلاقات الإنسانية :

يتطلب تكوين العلاقات بين الأفراد وجود إيمان فعلى ونية صادقة بفاعلية هذه العلاقات ، وقيامها على مبادىء إنسانية تعلى من قيمة الفـرد وتساعده على التكيف بإيجابية مع الآخرين ، كما تؤكد أيضاً علـى قيمـة العمل الجماعى من خلال التعاون والمشاركة ، لذا يجـب أن تقـوم هـذه العلاقات على أسس ومبادىء واضحة. ومن أهم الآسس والمبادىء التـى تقوم عليها العلاقات الإنسانية (١١):

- إيمان كل فرد فى الجماعة بقيمة الأفراد الأخرين وبأن كـل فـرد فـى الجماعة له قدرات خاصة قد لا تتوافر فى بقية الأفراد .
- العلاقات الإنسانية السليمة هى نتاج استخدام الإدارى لخبرتـه وتقـديره الصحيح للأمور وتطبيق المبادىء العامة للعلوم الإنسانية والسلوكية.
- مشاركة العاملين فى صنع واتخاذ القرارات الخاصة بمؤسسستهم تتيح لهم فرصة الإسهام فى وضع الأهداف ، والتعرف علـى الفـرص المتاحـة ، واقتراح أفضل الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وإنجازها.
- الرغبة الأكيدة لكل فرد فى المجموعة أن يسود الانسجام والتعاون وروح الفريق ونبذ الأنانية والمحسوبية.
- التصرف بوضوح وشفافية على ضوء الأهداف الموضوعة للعمل.
- يعتبر الاتصال الجهاز العصبى للمنظمة أو المؤسسة ، ووجود عوائـق

تعرقل الإتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنه خفض التنظيم لتحقيق أهدافه.

- الثقه بالنفس وبالآخرين بحيث لا تصل هذه الثقة إلى الغرور أو التكبر ، كما يجب أن يثق أيضاً فى قدرات الآخرين ويعلى من شأنها فى إنجاز العمل.
- تهيئة الظروف الملائمة التى تساعد الفرد والجماعة على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وتدبير المواقف الفعلية التى تخدم هذا الإنجاز.

وفى مجال آخر ، هناك أساسيات للعلاقات الإنسانية ينبغى أن ترتكز على الأسس التالية (١٢):

١- الإيمان بقيمة الفرد :

إن المدير والقائد التربوى يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها ، وأن الفرد العادى قادر – إذا أتيحت له الفرصة – أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية ، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

٢- المشاركة والتعاون:

إن العمل الجماعى أجدى وأكثر قمية من العمل الفردى ، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة ما لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتبادل الرأى فيه ، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لقصور إمكانات وقدرات الفرد.

٣- العدل فى المعاملة :

ضرورة أن يتسيد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة

التعليمية، ويجب أن يعامل المدير الناظر جميع العاملين بالمدرسة معاملـــة تتسم بالمساواة والعدل بعيد عن التحيز والمحاباة ، وذلك فى ضوء قدرات الأفراد وإمكانتهم ومواهبهم ، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بـــين العـــاملين بالمدرسة.

٤ـ التحديث والتطـوير:

إن المؤسسات التعليمية فى حاجة مستمرة إلـــى النمـــو والتطـــوير والتحديث ، والجهاز الإدارى – القيادات التربوية – هو الذى يحقق ذلـــك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية – فى مجال العلاقـــات الإنسانية – تنمو بالخبرة والممارسة. بمعنى ضرورة تغذيـــة العلاقـــات الإنسانية فى المؤسسات التعليمية وفق التطورات والمـــستجدات التربويـــة المنشودة.

ويمكن تلخيص محاور الإدارة بالعلاقات الإنسانية فى آية مؤسسة تربوية فى آحرف الإدارة الإنسانية Human Touch من خلال ما يدل على كل حرف فى الكلمة الانجليزية كما هو موضح كالتالى[١٣]:

جدول (٨)

تلخيص محاور الإدارة بالعلاقات الإنسانية

Hear Him	H	استمع إليه
Understand Him	U	تفهمه
Motivate Him	M	قم بتحفيزه
Acknowledge Him	A	تعرف على جهوده
News	N	زوده المعلومات اللازمة

Train Him	T	قم بتدريبه
Open His Eyes	O	بصره بمالا يبصر
Uniqueness	U	تعرف على فرديته
Contact Him	C	واصل / اتصل معه
Honor	H	احترمه / قدره

العوامل التى تسهم فى تحقيق العلاقات الإنسانية :

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة فى تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة. ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم. ***ويأتى فى مقدمة هذه العوامل ما يلى***[١٤].

١ـ معرفة الدافعية إلى العمل :

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسى لفهم العلاقات الإنسانية.

وتقوم الدافعية إلى العمل فى أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التى يقسمها " ماسلو Maslo " إلى خمسة أنواع هى:

- الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل الاكل والشرب والنوم والراحة)
- الحاجة إلى الآمن والطمأنينة .
- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة .
- الحاجة إلى التقدير والمكانة الإجتماعية .
- الحاجة إلى تحقيق الذات .

والنوع **الأول** من الحاجات يعرف بالحاجات الآولية وعدم إشباعها يؤدى إلى هلاك الإنسان ،أما ***النوع الثانى*** فيعـرف بالحاجـات الثانويـة وإشباعها ضرورى لإحداث الاتزان النفسى والاجتماعى للفرد مـع بيئتـه ومجتمعه.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الفرد الإنـسان إلـى العمل والنشاط ومن الطبيعى أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية.

٢ـ مفهـوم ديناميـات الجماعـة:

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميات الجماعة ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التى تحكمها والتفاعل السلوكى والاجتمـاعى بين أفرادها. والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتـى يمكنـه توجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها ، وهناك بعض المبادىء الهامة التى يجب وضعها فى الاعتبار إذا أردنا ان نوفر ظروفاً خاصة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة. ***وفى مقدمـة هذه الاعتبارات:***

أـ <u>توفيـر الإتصـال الفعـال</u> :

للاتصال أهمية كبيرة فى تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنـه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل. إن الاتـصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم الدولى للاتصال وليس بمجرد الكلمات.

ويتوقف نوع الاتصال على نـوع القيـادة أو الإدارة. فالاتـصال الأوتوقراطى يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز الاتصال. بل إن اتصال الأفراد ببعضهم يكون من خلاله.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرؤوسيه لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم. ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عنه أسلوبه فى الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب فى الوقت المناسب.

أما الاتصال الديمقراطى: فتقوم خطوطه فى كل اتجاه بين الرئيس والمرءوسين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات فى الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة .

ب- المشاركة:

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعى. كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يسهم به فى توجيه العمل أو اتخاذ القرار. وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً فى الإدارة يمكن من خلاله زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له ، وهذا يعنى ان المشاركة تسهم بصورة مباشرة فى تحقيق مناخ من العلاقات الإنسانية السلمية فى العمل. ومن هنا كان من الضرورى إشتراك العاملين فى كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذه ومتابعة. إلى إشراكهم فى كل خطوات العملية الإدارية .

ج- التشاور:

يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة. ويعنى التشاور احترام

كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة فـي رأيـه وتـشجيعه علـى المشاركة فى التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة ، ويترتـب على التشاور الوصول إلى قرارت أفضل نتيجة للحـوار البنـاء وتبـادل الآراء. كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها فى العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية .

د- الاهتمام بالنواحى النفسية والاجتماعية :

إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية تـنجم عـن المـشكلات النفسية والاجتماعية التى يواجهها الأفراد فى حياتهم أو مجال عملهم. وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضـعف العلاقات الإنسانية فى المنظمة مثل كثـرة حـالات التغيـب والانقطـاع والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الـشقاق والخلافـات والنـزاع والشكاوى بين الأفراد. ولذلك ينبغى العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت. وكثيـر مـن هـذه المشكلات يمكن علاجها من خلال تفهم القيادة التربوية لدورها واهتمامهـا بتوفير مناخ صحى مناسب عن العلاقات السلمية بين الأفراد . وما يـسهم فى تحقيق ذلك أن يكون للمدرسة أوالمنظمة برنامج شامل ترفيهى رياضى اجتماعى ثقافى . كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المـشكلات النفـسية والاجتماعية التى تظهر دراسة فرية موضوعية للتعـرف علـى أسـبابها ومحاولة التغلب عليها .

٢-الروح المعنوية:

نقصد بالروح المعنوية الجو العام الذى يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها. وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التـى تـسود المدرسة أو المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقـات الإنـسانية.

السائدة . فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منـــه علـــى سوء أو جودة العلاقات الإنسانية. وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يـستدل منها على مستوى الروح المعنوية ***من أهم هذه المظاهر ما يلى :***

- **<u>مستـوى الأداء والإنتـاج :</u>**

يعتبر مستوى الأداء والانتاج مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح المعنوية . فارتفاع مستوى الأداء يعنى ارتفاع مستوى الـروح المعنويـــة والعكس صحيح .

- **<u>مـدى استمـرار العامليـن :</u>**

يعتبر استمرار العاملين فى عملهم مظهراً إيجابياً لمستوى الــروح المعنوية وتماسك الجماعة. بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهراً سلبياً ودليلاً على انخفاض الروح المعنوية بينهم.

- **<u>مـــدى غيـاب العامليـن أو انقطاعـهم عن العمـل:</u>**

إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمـــل يعتبـــر ظـــاهرة مرضية ودليلاً واضحاً على عدم رضا العاملين عن العمل وهوما يشير إلى وجود فجوة خطيرة فى الروح المعنوية للمنظمة . ومن البديهى أنه يجـــب عند حدوث هذه الظاهرة الاهتمام بدراستها دراسة موضوعية

لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها .

- **<u>مـــدى ما يسـود الأفـراد من شقـاق أو نـزاع أو خـلاف بينـهم:</u>**

إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على ســـوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجه تهـــدد المنظمة . ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم ومحاولة التوصـــل إلى الحلول التى تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد.

• **مدى كثرة الشكاوى والتظلمات :**

تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التى يعبر عنها الفرد نحو المنظمة . وقد يكون هذا التقدم فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس وقد تكون الشكاوى موقعة أو غير موقعة وهى فى كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض فى الروح المعنوية.

وليس من الضرورى أن تكون الشكاوى نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلى، فى هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يحقق الانسجام بين الأفراد ، كما يجب على الإدارة أن تهتم بدراسة الشكاوى حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية ، لأن تجاهلها قد يؤدى إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها .

٣- **الحوافز:**

ترتبط العلاقات الإنسانية فى الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية فى رفع مستوى الإدارة فى العمل . وتتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية أو سلبية . أما الحوافز الإيجابية فهى التى تقوم على أساس الترغيب والتحبيب ، أما الحوافز السلبية ، فهى التى تقوم على أساس التخويف والترهيب . ولكل من النوعين أساليب وطرائقه ، فهناك حوافز عن طريق إشباع الحاجات النفسية ، وحوافز عن طريق إشباع الحاجات الاجتماعية والحوافز الاقتصادية أم المادية.

وتقوم الحوافز على أسس سليمة من أهمها : جودة الإدارة فى العمل، مناسبة الحوافز لنوع العمل ، مراعاة العدالة فى تطبيق الحوافز ، أن تكون الحوافز نتيجة للتقييم السليم.

إن توفر العلاقات الإنسانية السليمة فى جو العمل هو نفسه يمثل حافزاً إيجابياً رئيسياً للعمل والإقبال عليه. فمدير المدرسة الذى يتوفر فى مدرسته مناخ صحى تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة ، وينعكس ذلك مع الأخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم.

كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها :

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسة لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطورها ولخلق جو يسوده الوئام والثقة والولاء للمؤسسة ، ***ومن هذه الأساليب ما يلي*** (١٥) :

١. <u>**توفير الاتصال الفعال :**</u>

للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بتقبل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل . والاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العملي للاتصال وليس بمجرد الكلمات.

يتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة فالاتصال الأوتوقراطى يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز الاتصال . ويون اتصال الأفراد ببعضهم البعض من خلاله . ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد من لاتصال المباشر ببعضهم ويضع الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال ولا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عن أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

أما الاتصال الديمقراطي فتقوم خطوطه في كل اتجاه بين الــرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في أوقات المناسب إلى كــل أعــضاء الجماعة

٢. **أسلوب عمل الفريق :**

الفرق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تــربط بيــنهم روابــط مشتركة في الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة ، وقد يكــون الفريــق أسرة ربما جيران أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل ومهنة .

وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل مها فريقاً . ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المدرسة تكون متشابهة بــين أعــضائها ، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعــاطفون فــي اتجاهــاتهم نحــو مواضيع تهمهم.

٣. **المشاركة:**

ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات وهى إعطاء الفرد فرصــة المشاركة في إطار القرارات التي تهم مصيره أو عمله فــي المؤســسة . وهى من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشــباع حاجــاتهم أي تحقيق الذاتي والتقدير الاجتماعي ، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهمية وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له. ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.

٤. **التشاور:**

يعتبر التشاور مظهراً علمياً لمشاركة ، إلا أه يترتب علية بالضرورة أبداء الرأي والنصحيه في حين أن ذلك ليس ضرورياً في حالة المشاركة.

والتشاور يعنى احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في ذاته وتشجعيه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة . ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارت أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية.

٥. **أسلوب اللجان:**

تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها فى إتخاذ القرارات . وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظراً لتوزيع المسئولية وضياع الوقت والجهد فى مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد بإتخاذ قراراته بشأنها دون مساعدة من اللجان الفنية ولكن الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور الهام ، حيث يجب أن يعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسئولية.

٦. **الاهتمام بالنواحي الفنية والاجتماعية:**

إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات الفنية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال علهم . وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل مثل كثرة حالات الغياب ، والمرض ، وانخفاض مستوى الداء وكثرة الشقاق

والخلاف والشكاوى بين الأفراد ولذلك ينبغي العمل علـى مواجهـة هـذه المشكلات كلما ظهرت عن طريق توفير مناخ مناسب من العلاقات السلبية بين الأفراد وتوفير برامج ترفيهية رياضية اجتماعية هامة ... الخ.

٧. <u>**أسلوب الاستفتاءات والبيانات :**</u>

أسلوب الاستفتاءات والبيانات أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية ، والاستفتاء عبارة عـن نـشرة متضمنة العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجتهم ومواطن الشكوى وعدم الرضي عندهم . وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بـصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة كل هذه المشكلات ويظهر بعد ذلك نتيجـة الاستفتاء والنسب المئوية من الموظفين وأعمال على أسئلة محددة .

<u>**إجراءات مراعاة الإنسانيـة في التعليم والتعلم:**</u>

بناء على ما تقدم ، فإن تعليم الطفل وتربيته يكون إنسانياً عندما :

- يراعى طبيعته الإنسانية.
- يبنى العلاقات الإنسانية بينه وبين معلميه ، وبين أقرانه .
- يساعد على حل مشكلاته واكتشاف ذاته.
- يتيح له ولأقرانه فرصاً تعليمية متكافئة.
- يهيىء له الإمكانات المادية والبشرية التى تساعد على تنميته.

وفيما يلى مناقشة كل إجراء من هذه الاجراءات[١٦]:

<u>**١-مراعـاة طبيعـة الطفـل الإنسانيـة:**</u>

هناك فلسفات عديدة اهتمت بتفسير طبيعة الطفل الإنسان وكان لهذه الفلسفات وتفسيراتها أصداء فى تربية الطفل وتعليمه.

وإجمالاً يهتم مفهوم الطبيعة الإنسانية فى التربية الحديثة بتفاعل الكائن الحى مع بيئته ، ويرى أن هذا التفاعل يؤدى إلى تكيفه على نحو ييسر به الانتفاع بهذه البيئة وتغييرها وتطويرها . ويتطلب ذلك أن تكون المواقف التى يتعرض لها الطفل مواقف مرتبطة بحياته وبيئته ، فالبيئة المحيطة بالفرد عامل أساسى وضرورى فى تكوين طبيعته.

وهو يهتم بالإنسان فى جميع جوانبه الجسمية والعقلية. الوجدانية ، دون أن يكون لأى منها اهتمام على حساب الآخر. ومن هنا فإن النظر إلى الطفل ككل متكامل يعنى أن يشترك بكليته فى العملية التعليمية ، ويعنى مواجهة الثنائيات المحيطه به،تلك الثنائيات التى تشجع الانقسام والانفصالية فى شخصيات الأفراد ، ومن ذلك الفصل المصطنع بين العمل العقلى والعمل اليدوى ، وبين النشاط الجمى والنشاط العقلى ، وبين القيم المادية والخلقية ، وتحقيق ذلك يتطلب النظر إلى المنهج على أنه خبرات متكاملة توصل إلى تنمية كافة النواحى التى تتكون منها شخصية الطفل.

وينبغى أن تتاح للطفل ممارسة أنشطة متنوعة ، ويحتاج إلى تجهيز جيد وأماكن فسيحة للعب ، وروى قصص ، وغيره مما يسمح للطفل بالنشاط الحر والعمل الجماعى .

٢- **تنمية العلاقات الإنسانية** :

للعلاقات الإنسانية فى تربية الطفل أطراف كثيرون، المدير والمعلم والتلميذ بخاصة ، فهناك العلاقة بين المدرس والتلميذ، وبين المدرس وزملائه ، وبين المدرس والمدير ، وهناك العلاقات بين التليمذ وإدارة المدرسة ، وبين التلميذ وأقرانه ، ويكفى القول بأن علاقة الطفل بمعلمه وعلاقته بأقرانه تعتبر أساساً هاماً فى تربية الطفل ونموه.

إذ يلاحظ أن إقبال التلاميذ على التعليم أو إعراضهم عنه ، وميلهم إلى المدرسة ، أو هربهم منها يتوقف على هذه العلاقات.

فالمعلمة التى تسخر من مخاوف الإطفال ، أو تقلل من شأنها ولا تأخذ الطفل بالهدوء ، قد تكون عاملاً مساعداً على تحولها إلى مخاوف مرضية ، فالمعلمة التى لا تشعر الطفل بتقديرها له ولمشاعره ، ولا تبث فيه الإحساس بالأمن والطمأنينة تسيء إلى إنسانية هذا الطفل.

ومعلمة الروضة ومعلم المدرسة الإبتدائية ينبغى أن يعوا أن تربية الطفل فى هذا السن لا تعنى أن هذه المرحلة مرحلة تدريس ، تقدم فيها للأطفال دروساً فى القراءة والكتابة والحساب ، وغيرها. أما بالنسبه للعلاقات بين التلاميذ فأنها أساس هام فى نشاطهم وعملهم ، وعلى هذه العلاقات يتوقف التعاون بين التلاميذ بعضهم البعض .

والعلاقات الإنسانية السليمة تتوقف على عوامل عده : منها كثافة الفصل وإمكانات الملعم وشخصيته وإدارة المدرسة وغير ذلك . كما تتوقف على المناخ المدرسى حيث يعمل الجميع فى جو يشعرون فيه بأنهم أسرة واحدة لا يشعر أى فرد فيه بالاغتراب.

٣- **<u>المساعدة على حل مشكلات التلميذ واكتشاف ذاته:</u>**

هنا يأتى دور التوجيه والإرشاد النفسى باعتباره عملية بناء تهدف إلى مساعدة الفرد لكى يفهم ذاته ، ويدرس شخصيته ويعرف خبراته ويحدد مشكلاته ويحلها فى ضوء معرفته وتدريبه . ذلك أن الطفل قد يأتى إلى الروضة أو المدرسة ولديه صعوبات أو مشكلات وقد تواجهه هذه المشكلات فى أثناء دراسته ،ومن ذلك صعوبات النطق والكلام ، والكذب والسرقة ، وكذلك التأخر الدراسى وغيرها، ويتوقف نجاح الطفل فى

الروضة أو المدرسة على علاج هذه المشكلات بل قد يتوقف نجاحه فـي حياته على مساعدته على حلها فى هذا الوقت لمبكر.

ومن فلسفة التوجيه أيضاً وأهدافه أنه يساعد الطفل على اكتـشاف الصالح من استعداداته وميوله وقدراته وتنميتها ، والفرد لا يعرف من تلقاء نفسه نواحى قوته وقدرته ، وهنا يأتى أهمية توفير البيئة التى تساعد على اكتشاف هذه النواحى ، وأهمية توجيهه أيضاً.

ويضاف إلى ذلك الاهتمام بالمتفوقين والمعـوقين أيـضاً بتـوفير الظروف والامكانات المناسبة لاستيعابهم ورعايتهم ودعم الخـدمات التـى تقدم لهم.

٤-إتاحة فرص تعليمية متكافئة:

ولأهمية تكافؤ الفرص وارتباطها بالديمقراطية ، فإن كثيـراً مـن الدول قد نصت دساتيرها على عدم التفرقة بين المواطنين فى فرص التعليم لأى سبب ، كالدين أو الطبقة أو الجنس أو العنصر أو غيرها إذ أنه لـيس من المقبول إنسانياً أن يفتح باب مؤسسات التربية أمام بعض أبناء فئة مـا لتميزها وتميزهم عن فئات أخرى وأبنائها مهما تكن الاسباب. وكذلك ليس من المقبول إنسانياً أن توجه فئة ما إلى مؤسسات تربوية تحظـى بعنايـة وإهتمام ، وتغلق أمام فئات أخرى لسبب أقتصادى أو لأى سبب أخر. ومن ذلك يتاح للقادرين تعليم أبنائهم فى مدارس ذات مبان لا تصلح أن تكـون مؤسسات تربوية.

فكما يرى هوراس سكرتير مجلس التعليم فـى أمريكـا بولايـة "ماساشوست" ، أن المدرسة هى الأداة لبناء المجتمع المفتوح ، ولتحقيـق العدالة الاجتماعية ، والقضاء على العنصرية وتحقيق تكافؤ الفرص.

٥- **تهيئة الامكانات المادية والبشرية للتعليم والتعلم:**

من قبيل احترام إنسانية الطفل المتعلم ومراعاتهم أن يتعلم فى مبنى يتيح له أن يتعلم فيه، مبنى مزود بالمرافق والامكانات من دورات ميا، ومياة جارية ، وكهرباء ، وأماكن للنشاط والراحة والترفيه . فمبنى لا يجد الطفل فيه مكاناً للنشاط لا يراعى آدميته، ومبنى ليس فيه الفناء المناسب لعدد الأطفال إهانة لإنسانيتهم. ومبنى لا مياه جارية فيه أو دورة مياه يهدر إنسانية الطفل المتعلم .

وكذلك من قبيل احترم إنسانية الطفل أن يجد المعلم المعد والمؤهل لتربيته وتعليمه . والإعداد يتضمن ثلاثة جوانب أساسية جانب أكاديمى، جانب تربوى، جانب ثقافى.

٦- **توثيق الصلة بين الآباء والمعلمين:**

إن السبيل إلى توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع له دروب ومسالك متعددة من بينها إيجاد علاقات وثيقة بين المدرسة والمنزل ، باعتبار أن هذه العلاقات إذا ما بنيت على أسس سليمة يمكن أن تكون دعامة التعليم الجيد ، وفى الدول المتقدمة نجد اهتماماً من الآباء بالمدرسة وتقديم العون ارتقاء بالعملية التعليمية. كما نجد أن المربيين يهتمون بتشجيع الآباء والأمهات على التفاعل مع مجالات التعليم إدارة وتنظيماً وغير ذلك.

وعلى ذلك فالمدرسة – كما يقول سادلر– عليها أن تكون البادئة فى بناء قنطرة بينها وبين العالم الخارجى، باعتبارها المؤسسة الوحيدة التى يأتى إليها جميع الأطفال .

ومن أهم الأمثلة على توثيق الصلات بين المنزل والمدرسة هى إنشاء مجالس للآباء والمعلمين ، وتدعى الآن مجالس الأمناء بالمدارس من أجل توثيق عرى التواصل بين المنزل والمدرسة .

هوامش الفصل

١- جودة عزت عطوى: **الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية (تطبيقاتها العملية)** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط٢ ، عمان، الاردن، ص ص ٥٠-٥١

٢- المرجع السابق ، ص ص ٥٥

٣- أحمد إسماعيل حجى وابتهاج محمود طلبه: **إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية** ، دار الزهراء، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٢١١- ٢١٢ .

٤- صلاح الشناوى: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، مؤسسة شباب الجامعة للطبع والنشر ، الإسكندرية ، ١٩٨٣، ص ٤٩٧ .

٥- أحمد إسماعيل حجي: **إدارة بيئة التعليم والتعلم ، النظرية والممارسة، داخل الفصل والمدرسة** ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٣١٢

٦- ينظر على سبيل المثال :

- Angela D. Nurse: The new early years professional, Routledge, 2007.

- كامل برير: **إدارة بيئة البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، المدرسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٩٧ ، ص ١٥- ١٦ .

٧- ينظر على سبيل المثال:

Sandra Smith: A guide to early years practice, Routledge, 2007 -

أحمد ابراهيم أحمد: **العلاقات الإنسانية فى المؤسسة التعليمية** ، دار الوفاء لدنيا الطباعه ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص٦٢.

٨- رافده الحريرى: **نشأة وادارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامى والعلمى** ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ٢٠٠٢ ، ص٤٧ .

٩-- ينظر على سبيل المثال :

- محمد سليمان شعلان وآخرون: الإدارة فى المدرسة والإشراف الفنى ، الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٧،ص٧٢ .

- محروس محمد مرسى: **العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية** ، مجلة التربية ، ع١٢٢، س٢٦ ، اللجنه الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، الدوحة، ٨٩٧ ، ص٢٦ .

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائى ومعهد التخطيط القومى بالقاهرة ، مصر: **تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٣ فى التنمية المحلية بالمشاركة** ، مطابع الاهرام، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص٥٣.

- عرفات عبد العزيز سليمان: **الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإسلامى المعاصر** ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

- Human Relation commission,
(http://www.acp/org/human%20.htm)

١٠- ينظر على سبيل المثال :

- أحمد إبراهيم أحمد ، **مرجع سابق** ، ص ص ٦٦- ٦٧ .

- Kate Thornton et al.: Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand, New Zealand Teacher Council.

١١- رافده الحريرى: **مرجع سابق** ، ص ص ٨٦ -٨٨.

12-Human Touch:
http://www.aldwash.net/dawah/maharat/m16.doc.),2003, P.10

١٣- ينظر على سبيل المثال:

- أحمد إبراهيم أحمد: **مرجع سابق** ، ص ص ٦٨-٧٥.

- Janet Moyles: **Effective Leadership and management in the Early years**, Open University Press, McGraw Hill, London, 2006, P. 17.

١٤ - أحمد إسماعيل حجى وابتهاج محمود طلبه: **مرجع سابق** ، ص ص ٢١٢: ٢٢٧ .

١٥- - أحمد إبراهيم أحمد: **مرجع سابق** ، ص ص ٧٥.

١٦- أحمد إسماعيل حجى وابتهاج محمود طلبه: **مرجع سابق** ، ص ص٢٤٠-٢٢٤.

الفصل الخامس
إدارة الصف

- مقدمة
- مفهوم إدارة الصف
- أهمية إدارة الصف
- أنماط إدارة الصف
- خصائص المعلم الناجح في إدارة الصف
- حالات عملية في إدارة الصف

الفصل الخامس
إدارة الصـــف

مقدمـة :

غدت إدارة الصف علماً وفناً يحتاج إليه جميع المعلمين والمعلمات على اختلاف مستوياتهم ، فمن الناحية الفنية تعتمـد هـذه الإدارة علـى شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلاب داخل الفصل وخارجـه ، كما تعد إدارة الصف علماً متداخل التخصصات له معارفه وأطره النظرية المتميزة .

إن إعداد الطفل للمستقبل يتطلب من القائمين على تنشئته أن يوفروا له كل العوامل والظروف التي تحقق تكيفه وتوافقه النفسي وتساعده علـى التعامل مع متغيرات ومستجدات الحياة بصورة ذكيـة متوافقـة ومحققـة لصحته النفسية والاجتماعية. وبيئة الروضة بصفة عامة ، وبيئة الـصف بصفة خاصة تلعب دوراً هاماً في تحقيق ذلك. فنمط العلاقات السائد فـي الفصل ، والمتمثل في العلاقات بين الطفل والمعلمـة ، والمعلمـة وبـاقي الأطفال ، والطفل وأقرانه كلها أنماط وأدوار تتطلب أن تكون المعلمة على وعى ودراية بتأثيراتها على نمو الشخصية المتكاملة التـي تـسعى إلـي تنميتها.

مفهـوم إدارة الصـف :

اتخذ مفهوم الإدارة الصفية اتجاهات مختلفة يمثل كل منها منحنـى أو مساراً مختلفاً ، فمنها : المنحنـى المعرفـي ، والمنحنـى الـسلوكي ، والاتجاه الانسانى ، والتعلم الاجتماعي ، إضافة إلي المنحنى المنظمـى ، ***نذكرها على النحو التالي*** (1) :

ينظر الاتجاه المعرفي لإدارة الصف على أنها عملية قيادة المعلم للموقف التعليمي على نحو فاعل مع ما يترتب على ذلك من إجراءات التخطيط للمادة والدرس ، إضافة إلي تجهيز الأدوات والوسائل واستخدام الاستراتيجيات الملائمة لسير عملية التعلم والتعليم بغية إحداث تغييرات معرفية مقصودة لدى المتعلم .

في حين ينظر المنحنى السلوكي إلي إدارة الفصل باعتبارها مجموعة من النشاطات أو الممارسات التي يسعى المعلم من خلالها إلي إيجاد أو تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى المتعلمين ، وإلي إلغاء أو حذف السلوك الغير مرغوب فيه أو تعديله ، مستخدماً المبادئ المشتقة من نظريات التعزيز .

بينما ينظر للإدارة الصفية من الناحية الإنسانية على أنها : مجموعة الأنشطة الهادفة إلي إيجاد وتنمية علاقات إنسانية بين المربى والطفل ، وبين الطلبة وبعضهم ببعض ، وبما يهيئ جواً من التواصل الانسانى الإيجابي داخل غرفة الصف وخارجها .

وينظر للإدارة الصفية على أنها تعلم اجتماعي : يتم من خلالها تعلم الأدوار الاجتماعية من خلال جو اجتماعي انفعالي إيجابي (تفاعل اجتماعي) ومن خلال تكوين علاقات صحية بين المعلم وطلابه ، وبين الطلبة بعضهم ببعض ، وبما ييسر نمو نظام اجتماعي تفاعلي قادر على الاستمرار والتطور .

كما ينظر إلي الإدارة الصفية على أنها منحنى منظمي يتم من خلاله توفير متطلبات البيئة الفيزيقية لغرفة الصف ومستلزماتها ، وفق مواصفاتها الضامنة للأداء الأقل بما يمكنها من الوفاء بوظائفها وتوفير

متطلباتها وشروطها. بكفاية وفاعلية ورشد ، وما يترتب على المعلم من واجبات ومسئوليات هي جزء من مهماته في إدارة الصف .

ويمكن عرض بعض التعريفات لمفهوم إدارة الصف على النحو التالي:

- هي العمليات والمستلزمات الضرورية لإيجاد وتوفير البيئات المناسبة التي يحدث فيها التعليم والتعلم [٢] .
- هي ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من أعمال لفظية أو عملية من شأنها أن تخلق جواً تربوياً ومناخاً ملائماً يمكن المعلم والطالب معاً من بلوغ الأهداف التربوية ، وبأنها مجموعة عمليات متداخلة بعضها مع بعض تتكامل فيما بينها ويقوم بها شخص معين أو أشخاص بشكل يساعد على بلوغ أهداف معينة مخطط لها ومحددة بشكل مسبق [٣] .
- هي منظومة فرعية لمنظومة أكبر هي إدارة المدرسة أو الإدارة المدرسية School Management. تهدف إدارة الصف إلي تنظيم الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية التلميذ داخل بيئة الفصل بعناه الواسع ، ويتضمن عدداً من العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتيسير وتقديم للعمل العمل والأداء والأفراد [٤] .
- هي نظام فرعى لنظام الإدارة المدرسية ، ويعد المعلم والتلميذ المدخلين الرئيسيين لهذا النظام ، بالإضافة إلي كل العناصر المادية والبشرية التي يمكن توظيفها – سواء داخل المدرسة أو خارج المدرسة – لتعينهما على توفير بيئة دراسية ملائمة لاكتساب المهارات المعرفية والاجتماعية المختلفة ، وبما يحقق أهداف العملية التعليمية ورضا المهتمين بها [٥] .

وبناء عليه يمثل مفهوم إدارة الصف أحد المفاهيم الأساسية المرتبطة بأدوار معلمة الروضة ويقصد بهذا المفهوم كل أوجه النشاط

والترتيبات التي تتخذها المعلمة لتوفير بيئة تمكن من حدوث التعليم والتعلم وتحقيق التعليم الفعال. ومفهوم إدارة الصف يتناول أسلوب ضبط الصف ، وأساليب التعلم ، والمظاهر المادية في الغرفة ، والعلاقات الاجتماعية بين الأطفال والمعلمة وبين الأطفال وبعضهم [٦] .

وإجمالاً لما سبق يمكن القول بأن إدارة الصف هي : مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المعلم لتحقيق مناخ تعليمي إيجابي وبيئة تعليمية مناسبة ، تمكنه من التدريس بفاعلية ، ويساعد الطلاب على التعلم بكفاءة.

أهمية إدارة الصف :

تبرز أهمية الإدارة الصفية من أهمية الطالب باعتباره محور العملية التربوية وغايتها ومن أهمية المعلم ، وما يقوم به من مهمات ونشاطات ، وما يطبقه من إجراءات.

كما يمكن تحديد أهمية إدارة الفصل في العملية التعليمية باعتبار أن عملية التعليم الصفي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل من خلال أنشطة منظمة ومحددة تتطلب ظروفاً وشروطاً مناسبة تعمل إدارة الصف على تهيئتها ، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فاعلية عملية التعلم نفسها ، وعلى الصحة النفسية للتلاميذ ، فإذا كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم ، فإن هذا يؤثر على شخصية تلاميذه من جهة ، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى .

<u>والإدارة الصفية معنية بتحقيق المقاصد التربوية ماثلة في [٧] :</u>

-بناء شخصية المتعلمين بجوانبها المعرفية والسلوكية والإنسانية والاجتماعية ، ومعنية بتحقيق مقاصد الفلسفة التربوية المنشودة ، وتكوين

النموذج الإنسانى المنشود ، وبهذا معنيــة بتحديــد خــصائص المجتمــع وصفاته، وتحديد القيم المجتمعية والسلوك العــام ، واكتــشاف القــدرات وتعددها ، ورعاية الموهوبين والمبدعين .

-إقامة بيئة داعمة للتعلم داخل الفصل عن طريق استثمار الموارد البشرية (المعلم والتلاميذ) والإمكانات المادية (تجهيزات وأدوات ومــواد تعليميــة) لإحداث التعليم والتعلم المرغوب فيها ، وتهيئة مناخ صفي يسمح بتحفيــز التلاميذ على المشاركة الجادة وتحقيق مستوى إنجاز دراسي متميز .

-تحسين الممارسات التربوية داخل الفصل عن طريق بناء وتنميــة روح العمل الجماعي وضبط سلوك المتعلمين ودعــم الــسلوكيات المرغوبــة ، وتعديل السلوكيات غير المرغوبة ، وإيجاد فــرص المــشاركة الايجابيــة الفعالة لممارسة الأنشطة الموجهة المختلفة ، وحفظ النظام .

-تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة والبناءة عن طريق توثيق وتعزيز الروابط والعلاقات الجيدة بين المعلم وتلاميذه ، وبين التلاميذ فيما بيــنهم ، وبــين المعلم وأولياء الأمور ، وتحقيق التوازن بين الرضــا لكــل مــن المعلــم والتلاميذ وتحقيق الأهداف التربوية المرغوبة .

-تيسير عملية تعليم وتعلم الطلاب وتحقيق أهداف النظام التربوي حيث أن إدارة الصف الفاعلة تؤدى إلي تدريس فعال وبالتــالي تحقيــق الأهــداف التربوية بما يتضمن ذلك من تخطيط وتنظيم البيئة الفيزيقية للتعلم ، وتوفير المناخ النفسي والإنسانى والاجتمــاعي ، والتخطــيط للــدرس وتنفيــذه ، واستخدام أساليب تدريس ملائمة للمحتوى العلمي ، وحفظ النظام ، وتعلــم أنماط السلوك المرغوب فيه ، واختزال أو تعديل السلوك غير المرغــوب فيه ، واستخدام أساليب تقويم ملائمة ، وتوفير تغذية راجعة تعــين علــى تحسين عمليات التعليم والتعلم ، إضافة إلي تقديم تقارير عن سير العمل .

وعلى هذا فإن فهم عملية إدارة الصف من جهة المعلمة يساعدها على أن تفهم كيف تستغل الوقت في أنشطة منتجة مبدعة سواء من جهتها أو من جهة الأطفال ، كما يساعدها على الاهتمام بتنمية العديد من المهارات الاجتماعية والأنشطة التعليمية الهادفة ، والتعرف على كيفية مواجهة سلوكيات الأطفال غير المرغوب فيها أو مواجهة مشكلات النظام بالصف ، وكيفية إعادة توجيه الأطفال إلي السلوك المرغوب فيه. وفهم المعلمة للأفكار والأساليب الفعالة لإدارة الصف يساعدها على حل الكثير من المشكلات التي يظهرها الأطفال .

أنماط إدارة الصف :

إن نمط الإدارة الصفية الذي يستخدمه المعلم في إدارته للصف يتأثر إلي حد كبير بشخصية المعلم ، من حيث خصائصه النفسية ، ومستواه الاكاديمى ، وخبراته وتجاربه المتأثرة بخلفيته الاجتماعية ، والاقتصادية والثقافية ، إضافة إلي تأثر هذا النمط بخصائص الطلبة أنفسهم وخلفياتهم ، وبخصائص الموقف التعليمي ، والتي تعمل مجتمعة على توليد نمط الإدارة الصفية الذي يتبناه المعلم في إدارته لصفه .

ويمكن القول أن هناك أنواعا مختلفة لفلسفة التفاعل أو إدارة الصف منها الفلسفة الأوتوقراطية ، والفلسفة المتسامحة ، والفلسفة الديمقراطية ، وكل فلسفة منها ترتبط بالكيفية التي تدار بها علاقات وتفاعلات الصف وبالمطالب التي تفرضها المعلمة على الأطفال ، وأنماط السلوك الصادرة عن مختلف الأطراف المتفاعلة مع بعضها ، وبكيفية مواجهة كل طرف للمشاكل التي تواجه العمل في حجرة الصف .

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي [٨] :

أولا : أسلوب التفاعل الأوتوقراطي Autocratic Interaction :

حيث تسعى المعلمة إلي التعامل مع الأطفال في إطار الجمود والرهبة بحيث يؤدى ذلك إلي خلق أطفال مطيعين ، متقبلين للأوامر المفروضة عليهم ، غير مرغمين ، لا يبدون أى رأى ، ولا يشاركون في أي مناقشة ، منفذين للأوامر ، أي أنه صف يمكن أن نصفه بالجمود وعدم المرونة ، والتفاعل الرسمي ، وتختص فيه أي فرصة للتفاعل اللفظي أو الحوار أو إبداء الرأي والمناقشة ، ولا يتيح أي فرصة للاستقلالية أو التفرد أو أى شكل من أشكال المبادرات الذاتية .

وفي مثل هذا الجو أو النوع من التفاعل يصبح الأطفال سلبيين ، غير متجاوبين غير قادرين على إقامة علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض ، يفتقرون إلي روح المبادأة ويميلون لأن يكونوا قلقين ، وإنسحابيين ، وعدوانيين.

ولأن المعلم مسيطر بهذه الدرجة فإن الأطفال لن يمكنهم اكتساب مهارات التحكم الذاتي أو التوجه الذاتي ، ويتجنبون الفرصة للانطلاق والشغب بمجرد أن يتركهم المعلم ، وتكثر المشاكل بين الأطفال ويختفي جو التعاون والتفاعل .

ثانياً : فلسفة الإدارة المتسامحة بلا ضوابط Laissez - Faire :

في مثل هذا المناخ المتسامح والذي يتبنى فيه المعلم اتجاهاً متسيباً أو غير منضبط يختلف نوع العلاقات بين أعضاء الصف. فالمعلم لا يضع نظاماً أو قيوداً أو مطالب محددة على الأطفال أو على أنشطتهم أو مواجهتهم للمشاكل ، كما أنه متسامح بدرجة غير منضبطة بحيث لا يهتم

بتنظيم البيئة المحيطة ، ولا يحـــدد مــستويات واضـــحة لأداء الأطفـــال وسلوكهم، ولا يظهر اهتماماً محدداً بما ينجزه الطفل. كما تكون بيئة الطفل غير منظمة ، ولا يمكن التنبؤ أو توقع مستوى الأداء المقبول أو المتحقـــق كما أن الأنشطة غير مخطط لها ، كما لا تتوفر معايير أو مستويات للأداء واضحة المعالم .

إن مثل هذا الأسلوب أو هذه الفلسفة في إدارة الصف من شأنه أن يجعل الأطفال غير قادرين على التحكم الذاتي في أنفسهم ، ويحتاجون إلي توفير أطر مرجعية يرجعون إليها في كل عمل أو نشاط يقومون به ، ولا يستمتعون بالاستقلالية ، بل يعتمدون على الآخـــرين ، وهـــم يواجهـــون صعوبات في إنجاز ما يوكل إليهم من مهام أو أنشطة نظراً إلـــي غيـــاب المعايير التي يمكن أن يحتكموا إليها ، ونظراً إلي غياب مستويات للأداء أو السلوك متفق عليها أو محددة أمامهم ، فهم غير قادرين على التعرف على حقوقهم مما يؤدى إلي شكل من أشكال الفوضى وعدم النظام .

إن مثل هذا النظام أو التفاعل لا يمكن أن نحقق من خلاله أي شكل من أشكال التوافق النفسي أو الصحة النفسية ... فالشخص السوي المتكيف هو الشخص الذي يمكن أن يعتمد على نفسه ، القادر على توجيـــه ذاتـــه ، والمستفيد لتحمل تبعات عمله أو نشاطه .

ثالثا : فلسفة الإدارة الديمقراطيـة في التفاعل الصفـي Democratic :

في هذا النوع من الصفوف يؤمن المعلم بأن الطفل يجب أن نعامله بحـــزم ولكن بحب ومودة ، وتقدير لإمكاناته ومهاراته. وأن نتيح له فرص الاختيار وإبداء الراى والمناقشة ، وأن تتاح له الفرصة لاتخاذ القرار. وأن يفهم خـــصائص نمـــو الطفل وحدود إمكاناته ، وأن يستجيب لمبادرات الأطفال واقتراحاتهم.

إن المعلم في مثل هذا الصف مطالب بأن يجهز بيئة الصف بطريقة تتيح أمام الأطفال فرص الاختيار والعمل الفردي أو التعلم الفـردي فـي بعض الأحيان ، والعمل الجماعي في أحيان أخرى ، وأن توفر فـي بيئـة الصف الأنشطة المناسبة لأعمارهم وامكاناتهم وأن تتوفر الألعاب والأدوات بما يتناسب مع ما بين الأطفال من فروق فردية .

إن توفير جو من هذا النوع يتيح للطفل الفرصة للإحساس بالأمان وتصبح واضحة أمامه المعايير التي عليه أن يلتزم بها ، ويشعر بالكفايـة الذاتية والتحكم الذاتي ، ويكون الطفل قادراً على ممارسة أشكال الـسلوك الابتكارى المتجدد ، واتخاذ زمام المبادرة ، وقادراً على إكمال ما يبدأ من عمل بصورة مستقلة وكاملة. إن المعلم الديمقراطى لا يكتفي فقـط بتقـديم الحد الأدنى للتعلم ، وإنما يسهم في تنمية مهارات الأطفال لتكوين المفاهيم وحل المشكلات وذلك من خلال ما يتيحه لهم من فرص لممارسة النـشاط والاندماج في العمل ، ويدفعهم إلي تعلم تحمل المسئولية عن أعمالهم ...

ومن خلال الاستعراض الموجز لأنماط الإدارة الـصفية الـشائعة يتبين أن غالبية المعلمين لا يستخدمون نمطاً إدارياً واحداً باستمرار ، وإنما يظهرون ممارسات وسلوكيات تمثل نمطاً معيناً بصورة أكثر من الأنمـاط الأخرى ، مثلما نرى أن المعلم قد يكون ديمقراطياً في موقف وأوتوقراطياً في موقف آخر ، وقد يكون تشاركياً في حالة ويكون متساهلاً (ترسلياً) في حالة أخرى.

واستنادا إلي الافتراضات التي تقوم عليها النظريات الموقفية فـإن السلوك الملائم هو نتاج تفاعل خصائص المعلم مع خصائص الطلبة مـع خصائص الموقف التعليمي وظروفه.

خصائص المعلم الناجح في إدارة الصف :

إن المجالات التي تبرز من خلالها صفات المعلم الناجح في إدارة الصف متنوعة حيث تشمل مجالات مهنية ومعرفية وجسمية وانفعالية واجتماعية .... الخ .

وإذا كان وعى المعلم بأدواره ، وإجادته لها تنعكس على نجاحه المهني ، فإن الأدبيات تشير إلي هذه العلاقة ، حيث ذكرت إحدى الدراسات أبرز خصائص المعلم الناجح من وجهة نظر الموجهين والمشرفين التربويين والمديرين والمعلمين أنفسهم والطلاب ، ***وكانت على النحو التالي*** (١٠) :

- ❖ التمكن من المادة العلمية التي يدرسها المعلم .
- ❖ الديمقراطية والتسامح ومشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات .
- ❖ التنويع في أساليب التدريس .
- ❖ قوة الشخصية والذكاء وسلامة العقل والجسم .
- ❖ التحضير المسبق للمادة والحماس الشديد لها .
- ❖ توزيع الأسئلة بالعدل ومراعاة الفروق الفردية .
- ❖ التحلي بالأخلاق الفاضلة والمبادئ الملتزمة .
- ❖ التأهيل العلمي والإلمام بالأهداف والمنهج .
- ❖ المحافظة على المظهر بشكل لائق .

حالات عملية في إدارة الصف :

عادة ما يستخدم المعلمون مدى واسعاً من الطرق للتعامل مع سلوكيات طلابهم.

وقد صنفت هذه الطرق في سبعة مداخل أساسية هي [11] :

● **النظر بصمت :**

ولاستخدام هذا المدخل ينظر المعلمون ببساطة إلي الطلاب الذين يتصرفون بصورة غير ملائمة ، وعادة يتصرف التلاميذ بصورة ملائمة إذا أدركوا أن المعلم يوجه انتباهه إليهم.

● **التصريحات غير المباشرة :**

وتتضمن التعليق بصورة غير مباشرة على السلوكيات غير الملائمة ويساعد ذلك على تعديل سلوك التلميذ .

● **الأسئلة :**

عادة ما يستخدم المعلمون الأسئلة مثل ماذا تعتقد أن تفعل للحصول على انتباه التلاميذ ، ويؤدى ذلك إلي سلوكيات ملائمة بصورة متكررة .

● **التصريحات المباشرة :**

وهذه التصريحات المباشرة قد تكون مطلوبة لمساعدة التلاميذ على التصرف بشكل مناسب ، فتصريحات مثل ارجع إلي مقعدك ... هذه التصريحات تتضمن تأكيداً أكثر من مجرد النظر بصمت أو التصريحات غير المباشرة .

● **النمذجة :**

غالباً يشعر المعلمون أنه ينبغي عليهم مساعدة التلاميذ لإظهار السلوكيات المناسبة كأن يأخذوا يد الطفل ويفتحوا له الكتاب على الصفحة الصحيحة ويضعوا القلم في يده .

● **التعزيز :**

يعتبر طريقة شائعة في التعامل مع سلوكيات التلاميذ ، حيث يتم مكافأة التلاميذ بمعززات إيجابية عندما يتصرفون بطريقة ملائمة .

- **التدخل المادي / العزل :**

ففي بعض الحالات التي لا يفلح معها أيا من الأساليب السابقة وبما يجد المعلم أنه من الضروري نقل الطالب من الفصل أو إرساله إلي مكتب المدير أو غير ذلك

هوامـــش الفصـــل

١- بشير محمد عربيات: **إدارة الصفوف وتنظـيم بيئـــة التعلـيم** ، دار الثقافة، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ص٦٥-٦٦ .

2- Duke, D.L., & Meckel, A.M.: **Teachers guide to classroom Management,** (New York, Random House, 1984), p.3. citied in Suith, T.E.C., Teaching students wthe special needs in inclusive settings, p. 320.

٣-محمد عبد الرحيم عدس: **الإدارة الصفية والمدرسية المتفـردة** ، دار مجدلاوى للطباعة ، عمان ، ط٢ ، ١٩٩٩ ، ص ١١ .

٤- أحمد إسماعيل حجى وابتهـاج محمـود طلبــه: **إدارة دور الحـضانة ورياض الأطفال وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية** ، دار الزهراء ، الرياض ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٤ .

٥- هالة عبد المنعم سليمان: إدارة **الفصل في الحلقة الأولى مـن التعلـيم الأساسي** ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٢٨ .

٦-نجم الدين على مروان وآخرون: **المرجع التربـوي العربـي لبـرامج رياض الأطفال** ، المنظمة العربية للتربية والثقافـة والعلـوم ، تـونس ، ٢٠٠٤، ص ٤٢٦ .

٧- يرجى مراجعة ما يلي:

- بشير محمد عربيات ، **مرجع سابق** ، ص ٦٨ .

- ياسر فتحي الهنداوي: **إدارة المدرسة وإدارة الفـصل أصـول نظريـة وقضايا معاصرة** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٥ .

٨- نجم الدين على مروان وآخرون: **مرجع سابق** ، ص ص ٤٢٧-٤٢٩

٩- محمد عبد الرحيم عدس: **مدخل إلـــي ريـــاض الأطفـــال** ، دار الفكـــر العربي، ط٢ ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٣٧١-٣٧٢ .

١٠- ياسر فتحي الهنداوي: **مرجع سابق** ، ص ٨٨ .

11- Smithe, T.E.C.: **Teaching student with Mid Disabilities** New York , Harcourt Brace Jorauaids college Publishers: 1993, p. 318

الفصل السادس
أنماط القيادة وفاعليتها

- مقدمة
- مفهوم القيادة وأركانها
- الفرق بين القيادة والرئاسة
- الفرق بين الإدارة والقيادة
- الفرق بين الإدارى والقائد
- الفرق بين المدير والقائد
- القيادة فى الإسلام
- مفهوم القيادة التربوية
- الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة
- أهم وظائف القائد التربوى
- المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية
- أنماط القيادة
- العلاقة بين نمط القيادة وفاعليتها
- مدير الألفية الثالثة والتغيرات فى المنظمة التعليمية
- الكفايات اللازم توافرها فى مدير المدرسة
- خصائص مدير المدرسة كقائد

الفصل السادس
أنماط القيادة وفاعليتها

مقدمة :

لقد ذهب الكثير من علماء الإدارة بأن القيادة هى جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدو أساسى يؤثر فى كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية ، وتعمل كإدارة محركة لتحقيق أهدافها.

وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً فى موقف وتابعاً فى آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية ارتباطاً وثيقاً وترتبط القيادة أيضاً بنمط الشخصية فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور قيادى .

والقيادة تختلف من وقت لآخر ومن زمن لآخر ومن شخص لآخر، ولكنها فى النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وتصرفه ، وأن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن تشهد لها مثيل هى قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم حيث جمع فيها بين القوة والعسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية وهذه صفات لا تتوفر لأى قائد من القواد .

مفهوم القيادة وأركانها :

وهناك مفاهيم متعددة للقيادة أهمها أن القيادة هى مجموعة سلوكيات أو تصرفات صعبة تتوافر فى شخص ما ، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل وعن مناهج وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعرفها آخرون بأن القيادة

هى الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوى أدائة إلى مستويات أعلـــى وبنـــاء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية ، وتعرف كذلك بأنها نشاط اجتماعى هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون فـــى رســـم الخطـــة وتوزيـــع المسئوليات حسب الكفايات والاستعدادات والامكانات المادية المتاحة[١].

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف القائد بأنه الشخص الذى يعمـــل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأغراضها الخاصة ، وفى سبيل تحقيق هذا ، فإن القائد يعمل دائماً على تقوية وتدعيم العلاقـــات لتحيقـــق أهداف الجماعة ويعمل على تعديل سلوك الجماعة فيما بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها وصلابتها ليضمن طـــاعتهم وثقـــتهم واحتـــرامهم وتعاونهم ، وعلى ذلك فالقيادة هى من يكفل عدم خروجها عن الخط الـــذى يوصل إلى تلك الأهداف [٢].

أركـــان القيـــادة:

تعتمد عمليـة القيادة علـى أربعـة أركـان هـى [٣]:

- جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه وهم (الأتباع).
- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف ، وهو القائد، سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعـــضائها أم عينتـــه سلطة خارجة عن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها .
- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحـــتم وجـــود القائـــد (موقـــف اجتماعى)
- البيئة المحيطة بهذه التغيرات .

وهذه الأركان هى التى تشكل بتفاعلها عملية القيادة ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حيث يتم التفاعل ، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة. ويظهر الاحتياج إليها والقائد هو فرد فى جماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها والتأكيد فيما بينهم ليجابهوا الموقف الذى يتفاعلون فيه .

الفرق بين القيادة والرئاسة:

تعرف القيادة بأنها المقدرة على التأثير فى الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه ، وهناك فرق كبير بين القيادة Leadership وبين الرئاسة Headership ، فالقيادة تنبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها، أما الرئاسة تستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب ، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعى كبير ويهمه الإبقاء عليها صوناً لمركزه .

وكما أن هناك فروقاً بين القيادة والرئاسة ، فهناك كذلك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلى [4]:

- تقوم القيادة على النفوذ ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة الممولة للشخص .
- تنبع القيادة تلقائياً من الجماعة ، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة فى ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية ، أما الرئاسة فتعمل فى أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة .
- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد ، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة هو المنصب الذى يشغله الفرد فى التنظيم المقرر له رسمياً .

• سلطة الرئاسة هى التى تحدد للجماعة أهدافها دون أى اعتبار لمشاركة الأفراد ، حيث تنعدم بينهم المشاعر ، وهذا على عكس القيادة تماماً.

وقد تلتقى الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينها فى آن واحد ، غير أنه ليس من الضرورى أن يكون كل رئيس قائداً ، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة الممولة له بالمنصب الذى يشغله ، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسى رسمى فى الجماعة التى يقودها ، كذلك فإن كلاً من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة .

الفرق بين الإدارة والقيادة :

يوضح الجدول التالى مقارنة بين الإدارة والقيادة كما يلى [٥]:

جدول (٣)

مقارنة بين الإدارة والقيادة

	Administration	Management	Leadership
أدوار ومسئوليات	-يحافظ يوماً بيوم على متابعة المهام وجميع البيانات -يقيم نظام السجلات واللغات -يتابع مسار المراسلات والمعاملات المالية	-متابعة جودة التقييم والتحسين. -تحليل حاجات الأطفال والأسر والطاقم يومياً -يراقب يوماً بيوم النظام المالى	-ييسر تطوير والتدريب المهنى للطاقم -يحلل حاجات الأسر والأطفال والطاقم لأجل طويل -يصمم ويوجه تطوير السياسات

المهارات	- الوعي بالإرشادات المدرسية والمتطلبات القانونية -مهارات تنظيمية مثل التوثيق والمراسلة -يتابع السياسات والإجراءات بدقة	-مهارات اتصالية -متابعة الطاقم والدعم - التسويق والتطوير - التقييم والتقويم للبرامج والخدمات والطاقم	-تفاوض - دفاع -مهارات بحث -ربط إتصالات وشبكات عمل -تشكيل ورسم السياسات وتحليلها -تفكير ناقد
خدمات وأوراق شخصية	-تنظيم -مداخل عمل منظمة -متابعة وضع السياسات والبروتوكلات -يطالب بالبحث لتحرى الدقة	-يفهم أهمية متطلبات المحاسبية -يستمتع بالعمل مع طاقم العمل والأسر -يهتم بنتائج التقويم ومخاطره -يقود بفاعلية وإنتاجية	-يستمتع بالعمل مع الآخرين بود -يعشق التحدث مع الطفال والأسر -يسعى نحو التحديات -يتكيف مع الظروف (مرونة)

الفرق بين الإدارى والقائد :

يمكن المقارنة بين الإداري والقائد على النحو التالي[٦] :

جدول (٤)الفرق بين الإدارى والقائد

الإداري	القائد
- ينفذ أكثر ما يخطط ، فهو معنى بتوفير الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.	- يخطط أكثر مما ينفذ ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية .
- يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد (المعلمين) لتحقيق الأهداف المحددة.	- يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة
- يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عضو من عاصر الاتزان	- يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو واعي للتغير ومطلوب إحداث تغيرات فى البناء التنظيمي
- يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل	- يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر
- يعمل وفق خطوات محددة سلفاً.	- يبتكر ويبدع ويجدد .
- سطلة رسمية، يستمدها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.	- سلطته غير رسمية فى الغالب ، ويستمدها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك .
- الإدارة مفروضة على الجماعة .	- تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير.
- الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أى اعتبار لمشاركة الأفراد .	- يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأدوار المرسومة .

وقد يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في آن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً ، وإنما يصبح المدير قائداً إذا أمكن

اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة ، بالإضافة إلى السلطة المحولة له بالمنصب الذي يشغله . كما أن القائد قد يصبح مديراً إذا حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يقودها .

ومن الممكن أن يكون الشخص نفسه في موقف ما قائداً ، وفي موقف أخر إدارياً فهو حيناً يقوم بأعمال تيسيرية روتينية وفق نظام محدد ، فإنه يكون مديراً ، أما حينما يتجاوز النمطية إلى الابتكار والإبداع ويؤلف قلوب الجماعة لتحقيق هدف مشترك عن قناعة ، فإنه يتصرف تصرف القائد.

الفرق بين المدير والقائد :

ميزت الأبحاث والدراسات التربوية بين المدير والقائد من حيث طبيعة عمل كل منهما ومن حيث الشخصية ، إذ يهتم المدير بالجانب الإداري التنفيذي ، بينما القائد بالتخطيط والتوجيه والتحفيز والتنفيذ والمتابعة ، ويستمد المدير سلطته ونفوذه عن مركزه الوظيفي ، في حين يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الايجابي ومكانته بين العاملين ، ويعنى المدير بالحاضر ، بينما يعنى القائد بالحاضر والمستقبل معا ، ويكتفي المدير بأداء العمل وفق الامكانات المتاحة ، أما القائد فلا يكتفي بذلك ، بل يطور الأساليب التي تحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع من خلال التفاعل معهم ، وينطلق المدير بعمله من شعار التيسير بينما ينطلق القائد من شعار التغيير ومن خلال الاستثمار الأمثلة للإمكانات المتوافرة والقائد يفوض الصلاحيات بينما المدير يخشى التفويض. والمدير جامد في شخصيته بينما القائد دينامى نشط ، والمدير يتمسك بالظاهر من الأمور والقائد يهتم بجوهر الأمور بعيد عن الشكلية أو السطحية في النظر إلي ما يحيط به .

جدول (٥) يلخص الفرق بين المدير والقائد على النحو التالي[٧] :

جدول (٥) الفرق بين المدير والقائد

المديـر	القائـد
- يسوق الموظفين ، ويستميل بعضهم	- يقود الموظفين ويكسبهم
- يرقب التغيير	- يخطط للتغير وينفذه بقوة التأثير
- يخزن الأفكار الجيدة	- يستلهم الأفكار الجيدة ويطبقها
- يطلب بصيغة الأمر مكفهر القسمات	- يطلب بالحجة والإقناع ضاحكاً مستبشراً
- يستأثر بالبطولة والقيادة	- يصنع الأبطال والقادة
- يحافظ على الوضع القائم	- يصنع من الواقع آفاقا تسمو إلي العلياء
- يستهل كلامه بالأنا	- يستهل كلامه بنحن
- مصدر قوته عشيرته أو وظيفته	- مصدر قوته حكمته ولباقته وعطفه وعدله وأهليته العلمية والتربوية
- الضبابية وعدم الوضوح والتقلبات	- الوضوح والشفافية والاتزان والثبات

القيـادة فـي الإسـلام:

يمكن تخليص واجبات القيادة فى الإسلام فيما يلى [٨]:

١. **تنفيـذ الشريعـة:**

وتطبيق حكم الله فى الأرض هو أول واجبات القيادة وأعظم مهماته لأن القائد يكون حارساً لشريعة الله ، منفذاً لأحكامها ، حريصاً على إقامة العدل بين الناس جميعاً ، لأن الحكومة الإسلامية لا تحكم بغير حكم الله ولا تنفذ غير شرع الله ، وصدق قول الله تعالى: " إنا أنزلنا إليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله ، ولا تكن للخائنين خصيماً " (النساء - ١٠٥).

ووصف الله الذين يعرضون عن تنفيذ شـــريعة الله بـــأخس الـــصفات وأبشعها فقال سبحانه وتعالى : (المائدة – ٤٤، ٤٥، ٤٧)

" ومن لم يحكم بما أنزل لله أولئك هم الكافرون "

" ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون "

" ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الفاسقون "

٢. **نشـر الدعـوة :**

إن نشر الدعوة من أهم واجبات القيادة الرشـــيدة ، والله ســبحانه وتعالى لم يرسل الرسل ولم ينزل الكتاب إلا لتكون حجة علـــى النــاس ، ولذلك فإن نشر الإسلام وتبليغه للناس هو الغاية ويجب على القيادة أن تتبع فى نشر الدعوة كل أسلوب يوصل إلى تلك الغاية ، ويحقق المطلوب فـــى النهاية.

٣. **القضـاء علـى الطواغـيت :**

ومن مهمة القيادة الإسلامية القضاء على الطغاة المتجبرين الــذين يصدون عن سبيل الله ، ويمنعون الناس من الدخول فى ديــن الله ، حتـــى تذلل للناس الطرق الموصلة إلى الله ليهتدوا إلى الحق الذى دعاهم إليـــه ، ولهذا كان لزاماً على القيادة الإسلامية القضاء على الطغيان وإقامة العدل ، تحقيقاً لقولة تعالى " وقاتلوهم حتى لا تكون فتنة ، ويكون الدين لله ، فـــإن انتهوا فلا عدوان إلا على الظالمين " (البقرة – ١٩٣).

٤. **إعداد الجيـوش :**

من مسئولية القيادة الرشيدة إعداد الجيوش للقيام بالمهام الخطيــرة الملقاة على عاتقها ، حتى تتقى به الأمم أعداءها وتحمى مبادئها ومقدساتها ولقد اضطلعت القيادة الإسلامية بهذه المهمة الخطيرة ، وكان لها جـــيش لا نظير له فى الشجاعة والتضحية والبسالة والإقدام.

وللقيادة حقوق فى الإسلام وهذه الحقوق وضحتها السنة الشريعة وحدد معالمها رسول الله صلى الله علية وسلم ، وتتلخص تلك الحقوق فيما يلى:

• السمع والطاعة :

وهما من أهم حقوق القيادة فى كل زمان ومكان ، وفى ذلك يقول سبحانه وتعالى " ما كان لمؤمن ولا مؤمنة إذا قضى الله ورسوله أمراً أن يكون لهم الخيرة من أمرهم " (الأحزاب – ٣٦).

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم في هذا الشأن: من أطاعنى فقد أطاع الله ، ومن يعصنى فقد أعصى الله ، ومن يطع أمرى فقد أطاعنى ومن يعصى أمرى فقد عصانى ".

ولا يجب أن يكون السمع والطاعة فيما تحبه النفس وترغب فيه فقط و يروى عن ابن عمر رضى الله عنهما أن النبى صلى الله عليه وسلم قال " على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره " .

ولا يجب أن تكون الطاعة عمياء بل يجب أن تكون بصيرة ورشيدة تصر عن اقتناع وبصيرة ، ويقول الرسول صلى الله علية وسلم " لا طاعة فى معصية الله ، إنما الطاعة فى المعروف " .

• المناصرة والتأييد :

وهى مناصرة ومؤازرة المسلمين وتأييدها للقيادة ما دامت تقودهم بأوامر الله ، وتأخذ المناصرة صوراً شتى منها المشاركة الوجدانية والوقوف إلى جانب الحق والمشاركة الفعلية ، المناصرة باللسان ، والسلاح، وتارة أخرى مناصرة بالأموال ، يقول الله سبحانه وتعالى " إن الذين آمنوا وهاجروا وجاهدوا بأموالهم وأنفسهم فى سبيل الله ، والذين أووا ونصروا أولئك بعضهم أولياء بعض " (الأنفال – ٧٢) .

وهناك صوراً كثيرة لمسلمون يتنافسون فى الخيرات ، ويتسابقون إلى الطاعات ويخرجون من أموالهم ينصرون بها قيادتهم ويدافعون عن عقيدتهم .

● **النصح والتسديد :**

النصحية واجبة ، وإهمالها يؤدى إلى تفكك الأمة وتطرفها ، أما تأديتها يقيم الأمة ويوحدها ، ويشد أزرها ويدعمها ، ولذا قال الرسول صلى الله علية وسلم: " الدين النصحية " قلنا: لمن ؛ قال " لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين و عامتهم " ومن شروط النصيحة: السرية ، ألا تؤدى إلى ضرر أكبر ، وتقديم النصحية بصورة تؤدى إلى قبولها ولا لوم فيها ، ولا تعنيف ، بذل النصيحة سواء استجاب المنصوح أم لم يستجب.

ومن ثم إن القيادة فى الإسلام لها حقوق وواجبات ، وأن برنامجها ينظم للناس حياتهم يرجعون إليه إذا التبست الأمور عليهم .

مفهوم القيادة التربوية :

ينظر للقيادة التربوية باعتبارها ذلك العمل أو السلوك بين الأفراد أو الجماعات الذى يدعو إلى تحرك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية التى يشتركون فى قبولها. وآخر **يعرفها** بأنها ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها .**وكذلك تعرف** بأنها العمل المشترك الذى تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف [٩].

الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة :

يمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية الناجحة فيما يلى [١٠]:

١. تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التى تظهر فى الجماعة . فأفشل القواد من يبحث على مضايقة

مرؤوسيه وأن يحملهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو انجاز ما لم تسعفهم قدراتهم واستعداتهم في إنجازه .

٢. تحاول القيادة التربوية الناجحة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط فى كل فرد من أفراد الجماعة ولا شك أن ذلك يتطلب من القائد أن يدرس أفراد الجماعة دراسه فاحصة ويتعرف على الاختلافات الفردية بينهم ويقف على نواحي الرضي والنفور عند كل منهم ليعامله بما يرضيه ويتجنب ما يبغضه كلما استطاع إلى ذلك سبيلا . فبهذا يقوى روح التعاون والاندماج فى الجماعة ويحسن العلاقة بينه وبين الآخرين بما يرفع من روحه المعنوية ويدعوه إلى الإخلاص والتفانى فى العمل ويساعده مساعدة فعالة على خلق الدافع الذاتى نحو أداء الواجب .

٣. يجب أن تعترف القيادة بالفرد إنساناً وتقدر كفاءته وما يؤديه من عمل مهما كان وتستمتع إلى وجهة نظره ، وأحكم القواد من يعتمد فى تحقيق ذلك كله على سياسة المساواة وعدم التعالى ، وأفشل القواد فى مجال التربية والتعليم من تستهويه وظيفته ويغريه مركزة فيتعالى مع من يعمل معهم ويحاول أن يفرض سيادته عليهم ويستغل وظيفته فى تحقيق مآربه الشخصية على حساب من يعملون تحت أمره إمعاناً فى جذب الأنظار إليه وإلى مقدرته على الطرد أو حذف القوانين واهماً أنه بهذا يظفر باحترام جماعته أو يرتفع فى أعينهم .

شكل (١١)منهــج لقيــادة تربويــة ناجحـــة

أفراد واثقون

بتوافر :

- احترام الذات
- الشعور بحالة بدنية ، عقلية ، انفعالية جيدة
- طموح

قادرون على :

- إقامة علاقات مع الآخرين وإدارة ذواتهم
- التشجيع على صحة ونظام حياة فعا ل
- تطوير اعتقادتهم وعقولهم الخاصة بالعالم
- العيش باستقلالية ، قدر المستطاع
- تقييم المخاطر وإتخاذ قرارت حكيمة
- تحقيق النجاح فى مساحات مختلفة من الأنشطة

متعلمون ناجحون

بتوافر :

- حماس ودافعية للتعلم
- إصرار للوصول إلى معايير عالمية من الإنجاز
- الانفتاح على الأفكار والابتكارات الجديدة

قادرون على :

- استخدام التكنولوجيا فى التعليم
- التفكير بإبتكار واستقلالية
- التعلم باستقلالية وفى ذات الوقت يكون جزء من جماعة .
- عمل تقويمات رشيدة
- تطبيق أنماط جديدة من التعلم فى مواقف جديدة

تمكين كل الصغار

مساهمون فعالون

بتوافر :

- استعدادات جيدة
- اعتماد على الذات

قادرون على :

- الاتصال فى واقف وأوضاع مختلفة
- العمل فى شراكة وبروح الفريق
- أخذ المبادرة والقيادة
- تطبيق أفكار جديدة فى سياقات جديدة
- الابتكار والنظرية
- حل المشكلات

مواطنون مسئولون

بتوافر :

- احترام الآخرون
- الالتزام بالمشاركة المسئولة فى الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية

قادرون على :

- تطوير المعارف وفهم العالم .
- فهم ثقافات أخرى
- الاختيار وأخذ قرارت
- تقويم قضايا بيئية ، علمية ، تكنولوجية
- تطوير رؤى اخلاقية ، معلوماتيه لقضايا متعددة .

أهم وظائف القائد التربوى :

لعل أبرز المهام الوظيفية للقائد التربوى يمكن إجمالها فى هذه النقاط [١١]:

١. ينبغي أن تكون أهداف القائد هي نفسها أهداف الجماعة ، حتى ترى الجماعة فيه خير من يساعدها على تحقيق أهدافها .

٢. أن يكون القائد التربوى ملجأ العون للجماعة مع عدم المساس بحالتهم الراهنة أو الإنجازات والأهداف التى حققوها .

٣. أن يكون القائد التربوى قادراً على تقديم العون والتوجيه والإرشاد بما يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها .

٤. أن يكون قادراً على تحقيق الرضا لكل أفراد الجماعة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم فى أثناء العمل الجماعى حتى لا يشعر أحد أنه يعمل مجبوراً بل يعمل من أجل الوصول إلى الهدف الذى اشترك فى وضعه وأقره وتنفيذاً لما خطط بنفسه بالتعاون مع بقية الأفراد.

٥. أن يكون ملماً إلماماً تاماً بأصول التربية وعلم النفس كى يهتدى إلى أقوم الطرق فى مسايرة الطبائع البشرية وخلق الحوافز الذاتية في نفوس الأفراد فى سبيل تحسين البرامج التربوية .

٦. أن يكون مثالاً حياً للأبوة والأخوة ، وأن يكون بعيداً كل البعد عن الدكتاتورية بما تحمل من سيئات التسلط والعنف والانحطاط نحو اتخاذ الوسال الدنيئة فى تحقيق المطامع الشخصية .

٧. أن يكون ثاقب الفكر نافذ البصيرة لماحاً حيث يأخذ ويعطى مع الناس الذين يتعاملون معه .

٨. ينبغى أن ينصرف القائد التربوى عن استخدام سلطته التى خولها له

القانون فى إزعاج مرؤوسيه أو خلق المشاكل لهم فلا يعمل على رفض أحد أو يوصى بنقله أو وقف مرتبه أو علاوته أو نحو ذلك إلا إذا استلزمت الضرورة الملحة ذلك لصالح العمل الجماعى.

المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية

يمكن إجمالها فيما يلى (١٢):

- **المهارات الذاتية:** وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس
- **المهارات الفنية العادية:** وهى المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم والكفاءة فى استخدام هذه المعرفة بما يحقق المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارات بالخبرة والتدريب .
- **المهارت الإنسانية الاجتماعية:** وتعنى قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم فى خلق روح العمل الجماعى بينهم .
- **المهارت الإداركية التصورية:** وهى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذى يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذى تعمل فيه .

ولكى يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة واقتدار لابد من الوعى ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية التربوية بالمدرسة والتى تتمثل فى الآتى:

- عملية التأثير التى يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التى يستخدمها من أجل حفزهم على العمل والإنتاج ، ومن هذه الوسائل (المكافأه والخبرة الشخصية للمدير) .

- توجيه المرؤسين وتوجيه جهودهم والتنسيق بينهم فى توزيع المسئوليات العمل بناءاً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكانتهم وخبـراتهم واهتمامـاتهم الشخصية.
- تحقيق الهدف التطبيقى والمتمثل فى تحقيق أهداف المدرسة والذى يسعى جميع العاملين بها لبلوغه.

أنماط القيادة :

توجد العديد من الآراء التى تصنف القيادات لمسميات عديـدة ، وهذه المسميات تعد إنعكاساً لسلوكيات المديرين فى ميادين العمل المختلفة، وتختلف بإختلاف النظرة إلى القيادة :

١. من حيث تفويض السلطة وعملية إتخاذ القـرار نجـد هنـاك القيـادة المركزية التى تسمح بقدر ضئيل – أولا تسمح – بتفويض السلطة ، ويـتم إتخاذ القرارات فى المسئوليات الإدارية العليا أو فى الرئاسة. وهناك القيادة اللامركزية وفيها تفوض السلطة للمستويات الإدارية والأقـاليم. واتخـاذ القرار ليس قاصراً على القيادة العليا.

٢. وهناك التقسيم الكلاسيكى للقيادة إلى قيادة دكتاتورية وقيادة موضوعية ترسلية وقيادة ديمقراطية.

وسوف يتم تناول هذه الأنماط بشىء من التفصيل [١٣]:

١. **<u>القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية :</u>**

القائد في هذا النمط متسلط ، يستأثر بجميع السلطات ، ويرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها ، ويحرك الجماعة كما يشاء ، ويلزم العـاملين معه بالطاعة ، ويحاول أن يدير المؤسسة وفقاً لرغباته الخاصـة وأرائـة الفردية ، وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه ، ويحـاول عـدم خلق قيادات جديدة بينهم.

أما أهداف الجماعة فى ضوء هذا النمط فلا تكون واضحة فى أذهانهم ، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الأتصال بين الأعضاء ، ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى فالأعضاء فى هذا النمط يتوقفون عن العمل إذا تغيب القائد .

فى هذا النمط فالأفراد أكثر اعتماداً على القائد ، وسعياً لجذب انتباهه للحصول على الثواب وتجنباً للعقاب ، ولا يوجد مناخ من الثقة المتبادلة بين الأفراد وبعضهم ، ولا بينهم وبين القائد ، ويتسم جو العمل بعدم وجود العلاقات الإنسانية.

إن القائد الإستبدادى هو المتحكم بكل أعمال الجماعة ، وهو الذى يقرر سياسة الجماعة والخطوات الواجب إتخاذها ، ***ومن سمات القائد فى هذا النمط :***

١. لا يعطى حرية لمرؤسيه ويتدخل فى عملهم.
٢. غير ودى فى أسلوبه .
٣. غامض فى تعليماته وأوامره.
٤. يلتزم بحرفية الإجراءات ولا يحيد عنها .
٥. يرغب دائماً فى أن يكون آمراً متسلطاً .
٦. يتعصب لآرائه وينفذها .
٧. لا يشرك أى من المعلمين فى مباشرة العمل .
٨. فى كثير من الأحيان يكتفى بإصدار الأوامر شفاهة .

إن القائد فى هذا النمط يبنى علاقاته على أساس شخصى ، ومن هنا فإن عنصر الجزاء (ثواباً – عقاباً) لايكون قائماً على أساس موضوعى ووفق المصالح والهدف العام للمؤسسة ، فإن أفراد مجموعة العمل تكون فى شجار – ولا يقدم العمل إلا بمعدل بسيط.

ومن سيئات هذا النمط فى القيادة :

١. الجماعة تكون مهددة بالإنحلال إذا انسحب القائد ، ومن ثم تهبط الروح المعنوية Moral للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المستقبل.

٢. لا يتمتع الأعضاء بأى نصيب من الحرية فى اختيار رفاق العمل.

٣. ينتشر العدوان والعداوة فى كل هذا النمط من القيادة ويتولد التذمر دون أن يظهر على السطح .

ويتسم مناخ المؤسسات التعليمية فى ظل هذا النمط القيادى بفقدان الثقة بين القائد والعاملين معه ، بعدم الحرية ، وانخفاض الروح المعنوية ، وعدم تحقيق الأهداف على الوجه الأكمل .

٢. <u>القيادة الفوضوية أو الترسلية :</u>

القائد فى هذا النمط متساهل ، يظهر سلوكاً معيناً فى تعامله مع الأعضاء للمؤسسة يحملنا على الاعتقاد بفقدانه الطابع القيادى وذلك لرغبة هذا القائد منح الحرية لأعضاء هيئة التدريس ، وعدم التدخل فى أعمالهم وواجباتهم ، أو الحد من حريتاهم لأنه يجب أن يرى كل فرد مسئولاً عن نفسه فى أداء عمله دون نقد أو توجيه.

إن المؤسسة التعليمية فى ظل هذا النمط القيادى تتسم بالفوضى والتسيب ولا يتحقق فيها مفهوم الضبط والمسئولية ، وتتميز بعدم وضوح الأهداف فى ذهن الجميع ، ويتصف المناخ الاجتماعي في هذا النمط بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك فى المناقشة أو التنفيذ ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها.

يتميز هذا النمط بالحرية الكاملة للجماعة أو الفرد فى اتخاذ القرارات دون أدنى حد من مشاركة القائد الذى يزود الأفراد بما يحتاجونه، ويعرفهم أنه مستعد لإعطاء المعلومات إذا ما طلب منه ويطلق على هذا النمط " قيادة عدم التدخل Laissez Faire "

ويتسم مناخ المؤسسات التعليمية فى هذا النمط بعدم الانضباط ، والفوضى ، وعدم التخطيط السليم ، ونتاج العمل فى هذا النمط يكون عادة متدنياً ، وذلك لأن القائد يتخلى عن مسئولياته لأعضاء النظام التربوى .

ويؤدى هذا الأسلوب الفوضوى فى القيادة إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهى فى الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توافر حماس حقيقى للعمل وإخفاق فى تعبئة طاقة كبيرة وقناعه بعمل هزيل ضعيف .

ومن أهم السمات الشخصية للمدير فى النمط الفوضوى (الترسلى) :

- ضعف الشخصية .
- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات .
- عدم الاهتمام بالمواظبة على الحضور للعمل مما يسبب نوعاً من التسيب والفوضى داخل المدرسة.
- عدم القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين.
- قله التوجيه للعاملين .
- التهرب من محاولة إبداء الأراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التى تفرض عليه من قبل المعلمين والوكلاء .
- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين ،على الرغم من ترك الحرية لهم فى العمل .

٣. **القيادة الديمقراطيـة:**

القائد فى هذا النمط يعتمد على ما يمتلكه من قدرات وإمكانات أهلته لقيادة مجموعة من المعلمين والطلاب والعاملين معه. ولذا يحاول أن يظهر سلوكه وتعامله الشخصى معهم رغبة فى التعاون والمشاركة ، ولذا فهـو يسعى إلى " ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة فى نـشاطها وتحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة فى يده ، وإنما يعمل على توزيع المسئوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامـة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة " .

والقائد الديمقراطى يتمتع بحب الجماعة ، وتكون جماعتـه أكثـر تعاوناً ، وأكثر قابلية لتحمل المسئولية ، ويميل الأعضاء للاسـتمرار فـى أداء العمل حتى فى حالة غياب القائد ، فهناك إذن ثقة متبادلة بين الأفـراد بعضهم البعض ، وبينهم وبين قائدهم.

ويعتمد القائد الديمقراطى فى تسيير شئون المدرسة وتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها على:

- التفكير الجماعى وإشراك كل معلم فى العمل وتحديد الأهداف وتنفيذها.
- فتح قنوات اتصال دائمة مع المعلمين.
- إحداث التنسيق والترابط بين المعلمين داخل المدرسة .
- رعاية مصالح المعلمين ومصالح الجماعة .
- السماح بالحرية للمعلمين فى إطار حرية الآخرين .
- حل مشكلات المعلمين الشخصية والمهنية.
- الموضوعية عند توجيه الملاحظات للعاملين فى المدرسة.
- تشجيع المناقشات الجماعية التى تساهم فى توضيح سياسة المدرسة.
- غرس الاحترام المتبادل بين المعلمين بعضهم بعضاً.

إن سلوك القائد الديمقراطى يخلق مناخاً ودياً فى المدرسة ويساهم فى تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أفضل ولذلك فهو يسعى إلى بناء العلاقات المختلفة فى المدرسة على أساس موضوعى وليس شخصى فتكون الجزاءات الصادرة منه ثواباً أو عقاباً على أساس حقائق وظيفية وعقلانية .

وتتميز الإدارة الديمقراطية بما يلى :

١. الإيمان بالحوار المشترك مع العاملين فى المدرسة لمعالجة المشكلات الفنية والإدارية

٢. الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية كأسلوب لتيسير العمل داخل المدرسة وخارجها ، وبذل الجهد لتوفير جو اجتماعى صحى يشعر به كل فرد بالانتماء إلى أسرة المدرسة

٣. استخدام أسلوب القيادة الجماعية وهى سمة من سمات الديمقراطية حيث لا يتأثر المدير بالسلطة وإنما يشرك العاملين معه فى المسئوليات واتخاذ القرارات ودراسة المشكلات وتقديم الاقتراحات.

٤. تقبل النقد الإيجابى بهدف تخليص أساليب الإدارة عن الأخطاء التى يمكن أن تؤثر فى فاعليتها .

٥. تشجيع العمل الجماعى بما ينطوى عليه من تعاون بين الأفراد وتكامل فى مجالات العمل داخل المدرسة وخارجها .

٦. مراعاة العمل والمساواة بين أفراد النظام الإدارى سواء ذلك ما يتصل بالعلاقات الإنسانية ، ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، وتكليفه بالمسئوليات التى تتفق وما لديه من قدرات واستعدادات وإمكانات.

إن القائد فى هذا النمط يستمد سلطته من أعضاء التنظيم الإداري لأنه يؤمن بالعلاقات الإنسانية وجماعة القيادة ، ويخدم الأفراد ، ويقدر مواهبهم ، ويشركهم فى المسئولية وصنع القرار ، ويكاد يكون هناك إجماع على أن القيادة الديمقراطية هى أفضل أنماط القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها ، وحيث يقدر القائد أفراد الجماعة ، الذين يشاركون في تخطيط العمل وتنظيمه ، بل وفى تقويمه أيضاً ، إيماناً منهم بضرورة الوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويلخص الجدول التالي أهم أنماط القيادة الثلاثة كما يلي [١٤]:

جدول (٧) ملامح أنماط القيادة

عامل المقارنة	القيادة الديمقراطية (الإقناعة)	القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية أو التسلطية أو الأوتوقراطية)	القيادة التسيبية (الفوضوية)
المناخ الاجتماعي	- تشبع حاجات القائد والأعضاء - يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد - تتحدد السياسات نتيجة المنافسة الجماعية	- دكتاتوري - استبدادي أوتوقراطى تسلطي - تبنى فيه العلاقة بين القائد والأعضاء على الإرغام .	- فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط.
القائد	- يشترك فى مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون - يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد - يشجع النقد الذاتى.	- يحدد بنفسه السياسة تحديداً كلياً ويملى خطوات العمل وأوجه النشاط. - يحدد نوع العمل لكل فرد - يعطى أوامر كثيرة	- محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة - يترك الحبل على الغارب

		تعارض رغبة الجماعة - يظل محولا انتباه الجماعة	للفرد والجماعة - لا يسعى لتحسين العمل لا يمدح ولا يذم
الأفراد	- يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التعامل الاجتماعي - يترك أمامهم حرية الاختيار - هم أكثر اندفاعا وحماساً للعمل - يفيد كل منهم وفق قدراته - الجماعة أكثر تماسكاً وارتباطاً ودواماً والشعور بروح الجماعة قوية - الروح المعنوية مرتفعة والاندماج قوى	- ينفذ خطوات العمل خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة - ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد للعمل ورفاق العمل	- يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة
ترك القائد لمكانه أو إذا تنحى	- يتساوى الإنتاج والعمل فى غيابه مع الإنتاج والعمل فى حضوره	- تحدث أزمة شديدة قد تؤدى إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها	- يكون الإنتاج في غيابه مادياً أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي
السلوك الاجتماعي	- يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد	- يميزه روح العدوان والسلوك الـ وكثرة	- الثقة المتبادلة والود بين

	بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد . – يسود الشعور بالاستقرار والمسالمة والراحة النفسية	المناقشة أو الخضوع والسلبية والعجز والامبالاه – يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد ويسود التملق للقائد – تسود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية	الأفراد بعضهم بعضاً ، وبينهم وبين القائد متوسطة. – التذمر والقلق بدرجة متوسطة

وتدل التجارب والأبحاث التي قام بها عدد من المشتغلين بعلم الاجتماع على أن (١٥):

١. القيادة الديكتاتورية أو التسلطية يترتب عليها روح معنوية منخفضة وإنتاج عالى .

٢. القيادة الفوضوية يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.

ومن هنا نستطيع القول أن الانتاج فى الجماعة الفوضوية يتسم بالضعف والاضطراب لعدم التوحيد ، والإنتاج فى الجماعة الديكتاتورية يتسم بعدم التعاون بين الأفراد ، أما الجماعة الديمقراطية قد يبدو إنتاجها فى أول الأمر أقل من الجماعة الديكتاتورية غير أنه لا يلبث أن يزيد ويتفوق عليها نتيجة للتعاون بين الأفراد حتى فى حالة غياب القائد ونتيجه لتكوين صداقات وعلاقات إنسانية طيبة بين الأعضاء ، وبين الأعضاء والقائد.

وتدل التجارب على أن الاسلوب الديمقراطى في القيادة إنما هو أحسن الأساليب التى يمكن أن تساعد أى جماعه على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف .

ومن أهم ما يستفيده المشتغلون بحقل التربية والتعليم من أنماط القيادة ما يلى [١٦]:

- القيادة الديمقراطية فى المجال التعليمى هى أقدر القيادات التى تحقق أهداف المؤسسة لقربها من نفوس العاملين فى هذه المؤسسة وارتباطها بهم.
- القائد الديمقراطى المؤهل والمدرب هو أكفأ من غيره فى توجيه الجماعة التى يقودها توجيهاً تعاونياً لما فيه مصلحة الفرد والمجتمع .
- لا تعنى عملية القيادة بتوجيه مجموعة بل تعنى قيام (القائد) أو أحد افراد المجموعة بالاشتراك فى هذا التوجيه.
- القيادة سلوك مكتسب عن طريق التعلم والممارسة الملائمة.
- تتطلب القيادة من القائد أن يكون متزناً معتزاً بنفسه مهتماً بمظهره متحلياً بالقيم الفاضلة والأخلاق الكريمة ليناً غير عنيف.
- القائد اللبق هو الذى يتجنب صيغة الأمر مهما كانت أهمية الموضوع المتصل بأوامره ولكنه يستخدم الألفاظ والكلمات التى تشعر الجماعة بزمالته .

قد يجمع القائد بين أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه وهذا يعنى أن أنماط القيادة قد تتداخل إذ ليس هناك حدود فاصلة بينهم.

العلاقة بين نمط القيادة وفاعليتها:

يمكن إجمال هذه العلاقة فيما يلى [١٧]:

وجد فيدلر Fiedler من دراسته لعديد من المواقف القيادية فى مؤسسات ومنظمات مختلفة الأنشطة ، أن القيادة تكن فعالة ومؤثرة إلى درجة كبيرة عندما يكون الموقف مناسباً للقائد .

وعندما يكون الموقف ملائماً بدرجة معقولة فــإن التــأثير يكــون معتدلاً، ويعنى فيدلر بالموقف الملائم بدرجة معقولة:

١. أن يكون القائد محبوباً من أفراد الجماعة وموثوقاً فيه.
٢. أن تكون الواجبات المطلوب القيام بها محدودة واضحة جداً.
٣. أن تكون قدرة القائد فى نظر الجماعة عالية ، ومن أمثلة ذلك قدرتــه على مكافأة المصيب ومعاقبة المخطىء.

ويؤكد فيدلر على أهمية العلاقات بين القائد والمجموعة ، باعتبارها أساساً هاماً لنجاح القائد، وعلى درجة وضوح العمل وتحديده والــسلطات *الممنوحة للقائد وحسن استخدامه لها .

مدير الألفيــة الثالثــة والتغييــرات فى المنظمــة التعليميــة :

أصبحنا الأن أمام متغيرات متلاحقة لا ترتبط بالانتقال من قرن إلى قرن أو من ألفية ثانية إلى ألفية ثالثة ، إن ما نشاهده اليوم ليس نهاية وبداية قرن أو ألفية فحسب إنما هو خاتمة إفتتاحية عصر فى مسيرة التاريخ يحفظ للثروات البشرية مكانة متميزة لم تصلها من قبل ، وتحول الصراع التقليدى بين الدول إلى منافسة على الأفكار المبتكرة والأداء المبدع وصــولاً إلــى التميز والنجومية بين البشر فى سماء هذه الألفية ، ولن تــصل الثــروات البشرية إلى هذه المكانة إذا انفصلت رسالة التعليم عن المتغيرات العالميــة المعاصرة لهذا العصر كالانفجار المعرفى والمعلومات وثورة الاتــصالات بجانب الكوكبية الاقتصادية والسياسية والعسكرية التى فرضت على عالمنا تفاعلات وتكتلات لم تكن موجودة بصورتها الحالية من قبل [١٨].

يعد الاستثمار فى البشر من أعظم الاستثمارت على الإطلاق حيث أنه أفضل عائد فى العصر الحديث وتأخذ عملية تنمية الموارد البشرية قيمة كبرى واهتماماً متزايداً، فالبشر هم محدثو التنمية وهم بنفس القدر نتاجهــا

وهم العنصر الأساسى فى بنائها وتعد الجوانب السلوكية فى عملية التنمية ركيزتها الحقيقية لهذه المتغيرات فى مدى استعداد وقدرة المدير فى التحلى عن قوالب الإدارى التقليدية واستبدالها بتوجيهات إدارية وتربوية معاصرة، ولا يقل عن ذلك معرفته بالتكنولوجيا الإنسانية وهى تكنولوجيا التعاون البشرى فى الإدارة.

وهناك عدة سمات يجب أن يتسم بها المدير أو القائد فى الألفية الثالثة وهى كالتالى(١٩):

- نضوج علمى مناسب مع نوع المرحلة التى سيتولى القائد مسئولية توجيهها والإشراف عليها.
- نضوج مهنى يعتمد على بصيرة تربوية أساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
- نضوج قومى يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.
- الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت فى حاجة إلى التطوير.
- القدرة على التعاون مع العاملين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر من جانب كل العاملين وكافة رجال الميدان وعدم التعالى عليهم أو الشعور بالطبقية.
- التمتع بعقلية منظمة وبأسلوب علمى فى التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور، ودقة كاملة فى وزن الأشخاص والمجهودات ، وعدالة مطلقة فى توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية .

• القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يعقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم فى زمام زملائه ومرءوسيه.

ونظراً لأنه قد تغيرت طبيعة المهام والأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة المنظمات التعليمية بدرجات ملحوظة الأمر الذى يتطلب تغير مماثل فى المواصفات والمهارات اللازم توافرها فى المديرين لأداء تلك المهام بشكل فعال. وهناك عوامل معينة ذات تأثير على مستقبل المنظمات التعليمية فالعالم دائم التغير سواء سياسياً أو اجتماعياً أو تكنولوجيا أو اقتصادياً ، ولذا فعلى المدير أو القائد أن يطور مفاهيمه وممارسته للأساليب ويتضح التغير فى المنظمة التعليمية فيما يلى (٢٠):

١. التغير فى الأهداف
٢. التغير فى القيم
٣. التغير فى المسئولية الاجتماعية للمدرسة
٤. التغيرات التكنولوجية
٥. التغيرات فى العمليات الإدارية
٦. تغيرات الهيكل التنظيمى فى المستقبل
٧. التغيرات فى التخطيط
٨. التغيرات فى اتخاذ القرارات والرقابة

ومدير المدرسة هو قائد فريق العمل المدرسى الذى يضم الوكلاء ، والمدرسين الأوائل والمدرسين والجهاز الإدارى المعاون والعمال . وإذا كان مؤمن بأن الإدارة لا ينبغى أن تظل مجرد (تسيير) ، و (تيسير) وإنما يبغى أن تضاف إلى هاتين المهمتين مهمة أخطر ، هى (التطوير) فإن مدير المدرسة ، ينبغى أن يشيع فى مدرسته مناخ التطوير والتحسين ،

وصولاً بوضع المدرسة إلى أفضل وضع ، حيث يواجه الجميع معاً أى تصور يحول دون التطوير والتحسين وحيث يقودون جميعاً – كل فى مجاله – مجهودات التطوير والتحسين .

ويتولى مدير المدرسة مهاماً ومسئوليات متعددة ، باعتباره المسئول التنفيذي عن كافة أنشطة المدرسة فى كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية ، ويضاف إلى ما تقدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وقيادة العمل الجماعى فضلاً عن كثير من المهارات الإدارية كتخطيط العمل بما يتضمن من وضع أهداف وسياسات ورسم خطط وغير ذلك . رقبل هذا ممارسة أهداف التعليم والمرحلة التى يعمل بها .

وهناك مسئوليات كبرى تقع على أكتاف مدير المدرسة ، وتحتاج إلى الشجاعة والعزيمة والإنسانية فى آن واحد ، ويقع فى القلب من هذه العملية ما أطلق عليه "هولى وسارث وورث Holly and south worth" عام ١٩٨٩ مدرسة التعلم The learning School **وفيها تضع المدرسة أولويات التعلم قبل مطالب التنظيم ، ومن المفاهيم الأساسية لهذه المدرسة بحيث تكون**(٢١):

١. تفاعلية وتفاوضية	Interactive and Negotiative
٢. مبتكرة وحالة للمشاكل	Creative and problem solving
٣. إيجابية وملبية	Proactive and Responsive
٤. تشاركية وتعاونية	Participative and Collaborative
٥. مرنه ومتحدية	Flexible and Challenging
٦. آخذه بالمخاطره ومقدامه	Risk Taking and Enterprising

٧. تقويمية وتأملية Evaluative and Reflective

٨. داعمة ومطورة Supportive and Developmental

فى ضوء هذه المهام والمسئوليات نرى أنه من الضرورى :

١. أن يكون مدخل الجدارة والاستحقاق هو المدخل المعمول به فى شغل وظائف المديرين والنظار بالمدرسة العربية.

٢. أن يتم الاختيار لوظيفة المدير ممن تتوافر فيهم الشروط والمواصفات المحددة.

٣. أن يجتاز المختارون للترشيح للوظيفة برنامج إعداد يشمل كافة المهام والمسئوليات للتأكد من توافر الكفايات المطلوبة واللازمة للعمل فى الوظيفة

٤. أن تكون هناك برامج للتنمية المهنية.

الكفايات اللازم توافرها فى مدير المدرسة

وهى تتناول كفايات إدارية وقيادية ، وكفاءات إنسانية اجتماعية .

أولاً: الكفايات الإدارية والقيادية لمديرة الروضة:

نظراً لأن المدير أو المديرة تتعامل مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير ، أصبح من الضرورى أن يتوافر لقادة المنظمات التعليمية مجموعة من الكفايات تشتق من أدوار عمل القيادات التربوية المتعددة لقيادة عمليات التجديد والتغيير فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية فى قدرات واتجاهات وقيم ومعارف قادة التغيير وأعضائه ولكى يمارس المدير أو المديرة وظائفها وتصل إلى أهدافها على المدير استخدام مجموعة من الكفايات الإدارية والقيادية والإنسانية تمثل معركته فى تحقيق الأهداف ، وتتعدد هذه الكفايات ما بين كفايات إدارية قيادية ، وكفايات إنسانية اجتماعية ، وتمثل

أسلحة فى معركة تحقيق الأهداف والسيطرة علـى الإمكانـات المتاحـة واستثمارها إلى الحد الأقصى *وتنقسم على النحو التالى* (٢٢):

١. كفايـة تحليـل المشكـلات وصياغـة القـرارات الجديـدة:

تحليل المشكلة وحلها وإتخاذ القرارت هما من أهم الأنشطة التـى تقوم بها المديرة ، فلابد أن تستخدم منهجاً علمياً فى حل المشكلات ويقـوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوجيهها ، والبحث عن أسـبابها ، وعـن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل ثم تطبيقه.

وفى أثناء حل المديرة للمشكلات تتعامل الخـصائص الشخـصية للمديرة واتجاهاتها وإدراكها للأمور مع الأساليب المنطقية المجزيـة فـى اتخاذ القرار وعملية حل المشكلات. وإتخـاذ القـرار هـى خلـيط مـن الموضوعية والشخصية ، وفى النهاية تعتمد عملية صنع القرارات بدرجة واضحة على توفر المعلومات السليمة الدقيقة الكاملة ، وأن جودة وفعاليـة حل المشاكل كأسلوب إدارى يتوقف على كفاءة المراحل جميعـاً . حيـث تعرف المديرة كيفية صنع

القرار فى ظل عـ ـ سيناريوهات مثل : قرارات الأزمات المفاجئة ، القرارات المبنية على التخطيط طويل المدى ، ويوجد نوعين من المديرين: إحداهما مدير شديد التخصص ، والأخر مبدع ، والمطلـوب مـزيج مـن الاثنين .

٢. كفايـة تنظيم الوقـت :

إن إدارة الوقت من أهم المهارت الإدارية للمدير العصرى وتعتمد هذه المهارات على تخطيط الوقت من حيث تحديـد الأعمـال المطلـوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع فى إنجاز الأعمال

وكذلك تنظيم الوقت من خلال إعداد متطلبات إنجاز الأعمال حسب الخطة وتحديد عدد المشاركين فيها ومكان الأداء ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك رقابة على الوقت حيث يتم تحديد المدة الزمنية التى يستغرقها كل نشاط أو مهمة وتسجيل الوقت المستغرق لذلك وإجراء تعديل فى برامج الأداء للمحافظة على الوقت المستهدف.

٣. كفاية إدارة الاجتماعات:

تستهلك الاجتماعات نسبة عالية من وقت المدير/ المديرة إلا أن كثير منها لا تنتهى إلى نتائج إيجابية وتعتمد كفاية الإدارة الجيدة للاجتماعات على تخطيط الاجتماع وتحديد موضوعه وعدد المشاركين فيه والنتائج المطلوب التوصل إليها ، وأيضاً تحديد وقت الاجتماع وموعد الانعقاد والانتهاء وكيفية تنظيم الاجتماع ، وكذلك إعداد الأوراق والمعلومات والدراسات اللازمة للاجتماع بالإضافة إلى إعداد مكان الاجتماع وإبلاغ المشاركين بالإجتماع وتوزيع الأوراق عليهم مسبقاً وأيضاً إدارة وتنفيذ الاجتماع وكيفية توجيه النقاش وضبط الحوار فى حدود الموضوع.

٤. كفاية إدارة المعلومات :

تمثل المعلومات العمود الفقرى للإدارة الحديثة وتشمل كل البيانات والحقائق والأرقام والصور التى تصف ما يدور حول الإدارة وتساعد المدير على فهم المناخ المحيط والقرارات القائمة بالمدرسة بالإضافة إلى إدراك الإمكانيات والقيود.

وتعد إدارة المعلومات من الكفايات الرئيسية لمدير / مديرة المدرسة أو الروضة حيث تتباين أشكال المعلومات وتختلف فى توقيت الحصول

عليها كما تختلف فى وقتها كما أن بعض المعلومات تتقادم للتغير السريع فى عالم اليوم ، لذلك من الضرورى تحديثها بشكل دورى لتعكس الواقع الفعلى ، وتتكون مهارة إدارة المعلومات من جمع البيانات واختيار الملائم منها وإدخالها فى النظام والقيام بفهرستها وتصنيفها وتحديثها والقيام بمعالجة البيانات من حيث التحليل والتكوين والاستقرار واسترجاع المعلومات ، وإدارة نظم قواعد البيانات التى ترتكز عليها نظم المعلومات ، وتشغيل البيانات وتحديث المعلومات بصفه مستمرة ، وكذلك تصل المعلومات للمستويات الإدارية بالمدرسة وعرضها بالأسلوب المناسب فى الوقت المناسب.

٥. كفاية صيغة التقارير الإدارية:

يجب أن تتوفر لدى المدير/ مديرة الكفاية التى تمكنها من حسن صياغة التقارير واستخدامها بفعالية بما ينعكس على مستوى أداء المدرسة والعاملين فيها والتى يمكن أن يكتسبها بالتدريب ومن بينها إعداد التقارير الدورية التى تصور الموقف الجارى بالمدرسة ومراجعة تقارير الكفاءة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ، ويلاحظ أن كفاية المدير/ المديرة وما لديها من قدرات وخبرات علمية ينعكس على أسلوبها مما يتطلب منها معرفة أهم المهارات والقدرات اللازمة لفاعلية استخدامها.

٦. كيفية التعامل مع التغييرات :

إن عمل المدير دائم التغيير بسبب عوامل كثيرة داخلية وخارجية تحدث تحولاً فى ظروف العمل من تكنولوجيا مقدمة وثورة معلوماتية هائلة تحتاج إلى كفايات خاصة فى التعامل معا وعلى المديرة أن تواجه المواقف بإحداث تغييرات فى توجيهات العمل وأساليبها ولابد لمديرة المدرسة أن

تكون على دراية بإستخدام إجادة الكمبيوتر والاتصال بشبكة المعلومات حيث يساعد ذلك فى أن تصبح المدرسة مفتوحة على العالم تأخذ منه وتقدم إليه ومن هنا يجب عليها إجادة لغة العصر الحالى وهى الكمبيوتر .

ولعل من أهم ما تسعى إليه المديرة هو إحداث تغيرات أساسية فى مهارات المعلمات والإداريين بإدماج المهارات التالية :

١. سرعة الاستجابة للتغير بأن يدرك العاملين بأن مستقبلهم يرتبط بالتغير المقترح فى المدرسة لأن المدرسة تستمد بقائها من قدرتها المستمرة على التجديد الذي يضفى عليها الحيوية وان العاملين يستمدون مكانتهم من قيمة المدرسة نفسها.

٢. سرعة اكتساب القدرات والمعارف .

٣. إدراك قيم الجودة والتأكيد عليها .

٤. أن تشمل خطة إدماج المهارات على نظام فعال للتغذية المرتدة بحيث يمكن الاستفادة من المهارات السابقة والخبرات فى إدخال المعارف والمهارات التى تفرضها الظروف الواقعية المتغيرة للتوافق مع ثقافة المدرسة والتناغم معها.

لكى تنتقل الروضة من وضعها الحالى إلى وضعها المستقبلى والقدرة على إدارة التغير ولضمان استمرارية التغير المطلوب إحداثه واكتساب مهارات التطوير والتحسين المستمر لكى تكون المدرسة قادرة باستمرار على الاستجابة لاحتياجات المجتمع والمواءمة بإستمرار للأغراض المتغيرة ، وتتضح مظاهر الكفاية القيادية للمديرة فى الدقة والسرعة فى رصد المتغيرات الخارجية والعمل على قيادة المساعدين وتنمية كفايتهم الإدارية ليكونوا هم انفسهم قادة التغير وتنفيذه وتقويمه ،.

وكذلك فإن المدير القائد هو محرك التغير دوافعه الأساس فى المدرسة ، وتمثل القوى البشرية العاملة معه أساساً للتنفيذ الفعال من خلال تغيير القيم المتضمنه فى ثقافة المدرسة ومناخها التنظيمى بالإضافة إلى تركيز المدير على تحويل العاملين للمشاركة فى التغيير والتأكيد على مفهوم التنمية الذاتية والمراجعة الذاتية وتكوين رؤية مميزة للمدرسة لتحقيقها وتكوين إلتزام تام من جانب العاملين بالمدرسة وتحقيق التعاون المستمر مع الآخرين ، وأخيراً فإن المدير القائد يعمل بواسطة مساعديه ويحقق الأهداف من خلال أدائهم المميز ويصبح التغير هو المبدأ والمعيار الثابت.

ثانياً : كفايات إنسانية واجتماعية :

لاتتفاعل مديرة الروضة فقط مع المعلمات والإداريين بل هى أيضاً فى اتصال وتفاعل مستمر مع طوائف مختلفة من البشر وكلهم لهم تأثير فى مدى تحقيقها لأهداف الروضة بدرجات متفاوتة ، ومن ثم تحتاج المديرة إلى كفايات إنسانية فى التفاهم والتعامل مع رؤسائها وزملائها ومرؤسيها وأولياء الأمور وغيرهم من المجتمع وتحوى قائمة الكفايات المناسبة فى تلك الحالات كفاية الاستماع وتلقى المعلومات، كفاية المجادلة ومحاولة الإقناع، كفاية التكييف مع الظروف ، كفاية العمل فى فريق ، كفاية دمج المؤسسة فى عالم المستقبل ، ومن خلال ذلك يتهيأ للمديرة فرصاً أفضل لكسب ثقة الأخرين ويتهيأ لها مناخ مناسب يمنحها الوصول إلى أهدافها ، ومن ثم تنجح فى بناء علاقات إنسانية فعالة للتأثير على الأخرين ، ***ومن أهم مكوناتها ما يلى :***

1. **كفاية تشكيل المساعدين :**

وفيها يتم إعداد برنامج العمل الذى سوف يلزم به من قبل

المرؤسين خلال فترة من الزمن وبأن طريقة التنفيذ الصحيحة وتوفير المقومات اللازمة للتنفيذ وتتضمن هذه الكفاية توظيف قدرات المديرة في تخطيطها للعمل ، وتنظيم علاقتها بالأعمال الأخرى وبيان أساليب متابعتها والرقابة عليها .

٢. كفاية توجيه المساعدين :

فيحتاج المرعوس إلى توجيه من مديرة في مواقف كثيرة سواء داخل حجرة الدراسة أم داخل المدرسة لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة لاكتساب المقدرة على الأداء ، والمديرة الماهرة هي التي تستطيع توفير التوجيه لمرعوسيها في التوقيت الصحيح وبالقدر المناسب في العموميات وليس في التفصيل بالنسبة للتخصصات المختلفة وإحاطتهم بطريقة التدريس الحديثة وفي تقديم المشورة المهنية للمجموعات غير المهنية ، وكلما كانت عملية التوجيه تسد نقصاً في معلومات المرعوس كلما كانتا مفيدة في تحقيق الأداء الأفضل مما يترتب عليه تحقيق درجة عالية من التوافق والانسجام بين المدير وباقي العاملين وبينه وبين عمله من ناحية أخرى.

٣. كفاية حفز وتشجيع العاملين:

المديرة الماهرة تستثمر حب العمل عند المرؤوسين وتحفزهم على تنفيذ الأهداف والعمل على إنجاحها والإجادة والتفوق من خلال مجموعة من الحوافز الإيجابية أو السلبية ويكون أساس منح الحافز الإيجابي المكافأت المالية في مناسبات مختلفة ، ومن أمثلة الحوافز السلبية توقيع العقوبة عند المخالفة ، تأخير الترقية ، توجيه اللوم بدرجات مختلفة .

٤. كفاية تفويض الصلاحيات :

تعد كفاية تفويض الصلاحيات من أهم الكفايات التي يجب على

المدير العصرى إجادة استخدامها لما لها من مزايا حيث يعتبر التفــويض مطلباً هاماً لأداء الأعمال وانتظامها فى سرعة مناسبة وفى مقدمة مزايــاه أن يساعد على خلق جو عمل طيــب ويوثــق العلاقــات بــين المــدير والمرؤسين، وأيضاً يعتبر التفويض فرص طيبة للمدير لاكتشاف المواهب والقدرات الكامنه فى المرؤسين ، وكذلك يقضى على العيوب التى تترتــب على تركيز الصلاحيات فى المدير ، ولكن التفويض أيضاً محفوف بالخطر فى حالة عدم العناية باختيار وتدريب المرؤســين الــذين تفــوض إلــيهم الصلاحية.

ويعتبر التفويض نوع من استثمار القــدرات والطاقــات المتاحــة المرؤس للقيام بأعمال كان المفروض أن يؤديها المدير وبذلك يحقق المدير من بعض المهام ليتفرغ لمهام أكثر خطورة ينبغى أن يقوم بها بنفسه فــى نفس الوقت يعتبر وسيلة لتدريب المرؤســين علــى تحمــل المــسئوليات وإعدادهم لشغل وظائف أعلى .

٥. **كفايــة المساندة :**

وتعنى الدعم المعنوى من المديرة إلى مرؤسيها بحيــث يــشعرون بالرضا والطمأنينة فى ممارسة أعمالهم ويتمثل فى إشعار المرؤسين أنهــم يحصلون على حقوقهم وأن المدير يسعى دائماً لتحقيق منافع لهم طالما هم ملتزمون بالأداء المتميز ، وكــذلك تــشجع المــديرة لمرؤســيها لتحمــل المسئوليات وتقديم النصح والتأييد لهم ، أنهم دعامات التغيــر والتحــسين بالمدرسة.

٦. **كفايــة الاتصال:**

وهى من أجل التفاعل مع الأشخاص الآخرين ويتم من خلالها تبادل

المعلومات مع الآخرين والهدف النهائى من الاتصالات المتنوعة التى تــتم فى إطار إدارة المدرسة هى توجيه أو تعديل أو تغيير سلوك معــين لــدى العاملين فى الاتجاهات التى ترسمها المديرة ، ويجب أن تراعى المديرة أن تتقن المعلومات منها إلى المرؤسين كما تطمئن لسهولة وصول المعلومات من المرؤسين إليها حتى تتبين وجهات النظر وتتعرف علــى اتجاهــاتهم وتستطيع أن تؤثر على سلوكهم.

٧. كفايـة بناء فرق العمل المتعاونـة :

تعمل المديرة الماهرة على تنظيم العاملين فى فرق تحت رئاســتها فى شكل فرق وتعهد إليها وتركن إليها المسئوليات التى تحتاج إلى تعــاون من متخصصين مختلفين لتتكامل الخبرات لتحقق إنتاجية أعلى بكثير مــن مجموعة إنتاجية هؤلاء الأفراد بمفردهم على أن تجمع بين هؤلاء الأفــراد اهتمامات مشتركة.

٨. كفاية تنمية المساعديـن (وكـلاء المدرسـة والنظـار) :

وهى توفير الظروف الملائمة للتفوق فى الأداء ، وذلك عن طريق مساعدة المساعدين على زيادة خبراتهم وكفائتهم من خلال توجيه ســلوكهم فى العمل بما يواكب الأساليب المعاصرة فى الأداء وتزويدهم بالمعلومــات المتجدده لتحقيق الإنجاز المتميز وتوفير التغذية المرتدة والتدريب وتطوير مهارات لمختلف العاملين بالمؤسسة التعليمية .

٩. كفايـة الإستمـاع :

وتتم من خلال إعطاء العاملين معهم وغيرهم حرية التعبيــر عــن افكارهم ونقل أحاسيسهم إليها وتشجيعها الأفكار المطروحة وتقديم المساعدة فى المشاكل البيئية المعقدة مما يؤدى إلى الترابط.

١٠. كفايـة الإقناع والمفاوضـة:

تحتاج المديرة إلى كفايتها فى الإقناع فى معظم تفاعلاتها مع الآخـرين ويحتاج إلى مهارة المديرة لترويج أفكارها الجديدة بـين الآخـرين واسـتخدام العلاقات الشخصية والتنظيم غير الرسمى لحل المشكلات خاصة أن ما تحتاجه المدرسة التعليمية شخص قوى الشخصية يؤثر فى الآخرين بقوة

١١. كفايـة العمـل فـى فريـق :

حيث أن القيادة فى عصر التغير والتحولات لن تعتمد على الفردية بل العمل معاً بفاعلية وتقوم المديرة بتجديد ما تأمله. من الفريق وتـشجع التعاون ويجب أن تكون منفذة ومخططة فى نفس الوقت ومحفزة للتفاعـل والسلوك المنسق بين أعضاء الفريق ، وبصفتها عضوة فى الفريق لابد لها من اتباع أساليب متغيرة فى السلوك تحقق لها الحصول على أقصى دعـم ممكن ومساندة من الفريق ، وتشجع المناقشة مع فرق العمـل الأخـرى ، والاستماع إلى مشاكل الفريق وتقديم المساعدة إلى المشاكل الفنية المعقدة ، بالإضافة إلى تطبيق قواعد واحدة فى تقديم أعضاء الفريق.

١٢. كفايـة إقامـة علاقات عامـلة ناجحـة :

إن مديرة المدرسة الناجحة هى التى تخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه منها مجتمعها بجعل المدرسة منظومة مفتوحة على بيئتها مـن خلال برامج لخدمة البيئة والمساعدة فى تنـسيق الخـدمات الاجتماعيـة والصحية والترويحية فى المجتمع المحلى كى يستطيع من خلالها مقابلـة الآباء وغيرهم من الزائرين واستقطاب جهودهم للخدمة التعليمية وإيجـاد مصادر تمويل لتطوير الروضة ، وحل بعض مشكلاتها معهم من خـلال الإعلان عن سياسة التربية وأهدافها وطرح وسائلها للجميع وإثارة الوعى

نحو مشكلات البيئة لإيجاد حلول لها.

خصائص مديـر المدرسـة كقائد :

من المظاهر التي تدل على قيادية مدير المدرسة[٢٣] :

- **البنية الجسدية القوية:** وهي ما تمكن مدير المدرسة من القيام بمهامـــه على أكمل وجه ذلك أن العمل الاداري عمل شاق يتطلب من مدير المدرسة ساعات من العمل المتواصل والتنقل من مكان إلي آخر كما يتطلب القيـــام بنشاطات إشرافية إدارية فنية تتسم بالصعوبة وتتطلب لياقة جسدية عالية.

- **الذكاء وقوة التركيز:** هي متطلبان من متطلبات مدير المدرسة المتطور، فالعمل الإشرافي لمدير المدرسة عمل متشعب ومعقد في بعض جوانبـــه ، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على درجة من الذكاء والتركيز ما يؤهله اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والمكان المناســـب بأقـــل درجة من الأخطاء أو الأخطاء المقصودة وغير المقصودة ، والذكاء عنـــد مدير المدرسة لا يقف عند حد أو نوع من الذكاء فمن الذكاء الاجتمـــاعي إلي الذكاء الاقتصادي إلي الذكاء الرياضي ، ومن الذكاء اللغوي إلي الذكاء العاطفي ومنه إلي الذكاء الأكاديمي إلي الذكاء العملي إلي الذكاء الشخصي والمكاني ، فهي بمجموعها وغيرها من الذكاءات تشكل قوة المدير ومصدر إلهامه القيادي ، فبقدر امتلاك مدير المدرسة تلك الذكاءات أو عدد منهـــا ، بالقدر الذي يمكنه من التعامل مع كل موقف بذكاء هو أهل لذلك الموقف.

- **النضج الانفعالي:** الاتزان وضبط النفس وعدم التهور والاعتـــدال فـــي ردود الأفعال وسعة الصدر ، ومؤشرات على النضج الانفعالي الذي يليـــق بالمدير أن يمثلها في تعامله مع المواقف الصعبة التي تواجهه من معلم أو طالب أو زائر أو مسئول ، فكلما ارتفعت درجة ضبطه لنفسه كلما ارتفعت

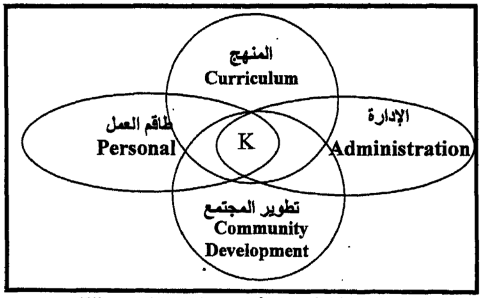
فرص خروجه من الموقف رابحاً ، وكلما خرج رابحاً تألق وسطع نجمه .

- **الثقة والثبات** في المواقف الصعبة والقدرة على اتخاذ قرارات عقلانية حكيمة .

- **الحيوية والنشاط وقوة المبادرة** والشجاعة والإقدام .

- **قوة الحجة والإقناع** لتسهيل نقل المعلومات للآخرين والتواصل الفعال معهم .

- **سحر الشخصية**: بها تجذب الآخرين وتؤثر فيهم وبها تتمكن من التواصل الايجابي مع ما يحيط به من أفراد وجماعات ، وبها تحكم بمشاعرك وانفعالاتك عند علاقاتك للمعلمين أو الطلبة أو الزائرين فتجعل الكل من حولك معك ، لا عليك ، وبسحر شخصيتك تحقق الأهداف وتنال رضا الآخرين ، ومع سحر الشخصية سحر المكان ، فالتوفيق بين سحر الشخصية وسحر المكان ما يجعل من البيئة المدرسية بيئة جاذبة تزخر بالايجابيات ، أما السلبيات فهي نادرة فيها



شكل (١٢) مخطط لنموذج عمل تشاركى للقائد

K- knowledge : المعرفة وهى تعادل أن يكون القائد عمله كله قائم على المعرفه بل ويتم تقاسم هذه المعرفة على جميع أوجـــه النـــشاط المختلفة التى يقوم بها ، على أن تكون واضحة ومفهومة.

ومن ثم فتقع القيادة فى نطاقات ومسارات متعددة للنشاط – ونظام العمل يكون متركزاً على الشراكة ، والوضوح ، والتخطيط الاستراتيجى.

وبعد .. مما سبق يتضح أن منظومة المتطلبـــات الفنيـــة للمـــديرة التربوية العصرية شبكة ديناميه متفاعلة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيـــق المتطلبات الفنية للمديرة ، غير أن كل جزء من هذه الشبكة ينفرد بخاصية من الخصائص الفنية التى تميزها عن غيرها من أجزاء المنظومة ،، وقـــد يمتزج ويتدامج مع الأجزاء الأخرى للتعبير عن إحدى المتطلبات فى نهاية الأمر إن تلك الأجزاء معاً تشكل المتطلبات الفنية لمديرة المدرسة العصيرية كما أن التنمية المستمرة للمدارس وإحـــاطتهم بالمتطلبـــات والاتجاهـــات المتطورة فى مجالات الإدارة وكذلك تطوير أنمـــاط ســـلوكهم وتفكيـــرهم سيمكنهم من الحركة والمبادأه والابتكار فى التعامل مع المستجدات وإحداث التغيير والتطور.

إن القيادة المطلوبة اليـــوم وغـــداً هـــى القيـــادة الذاتيـــة - Self leadership التى تدفع الأفراد إلى قيـــادة أنفـــسهم مـــن خـــلال نمذجـــة Modeling سلوكيات القيادة الفعالة بالإضافة إلى وضع نظم لهذه القضايا الذاتية ، ثقافية ، فنية واجتماعية.

ولعل هذا يؤكد أن القيادة تكمن داخل كل فرد ، ولكن المؤسسة ذات الأداء العالى والمتميز هى التى تتيح الفرصة لكل فرد فيها لقيـــادة نفـــسه وتنميتها . والألفية الثالثة تتطلب القيادة وليست الإدارة إذا أريد الأصـــلاح للإدارة المدرسية وتطويرها مستقبلاً.

هوامش الفصل

١- ينظر على سبيل المثال:

-أحمد إبراهيم أحمد: **الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة** ، مكتبة المعارف الحديثة الاسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص٨٩ .

-Boone,Louis E. & Kurtz David L.: **Management**, New York, MC Graw-Hill-Inc., 1992, P.50.

-Wyne, K. Honey & Cecile G. miscall: **Educational administration theory researches and practice,** McGraw-Hill-Inc., New york, 1991, P.4.

٢- أحمد إبراهيم أحمد: **مرجع سابق** ، ص ٨٩ .

٣- محمد حسنين العجمى: **القيادة التربوية – الإشراف الفعال والإدارة الحافزية** ، دار الجامعه الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص٢٠ .

٤- أحمد إبراهيم أحمد: **مرجع سابق** ، ص ٩١ .

5- Janet Moyles: **Effective Leadership and management in the Early years** , Open University Press , McGraw Hill, London, 2006,P.17.

6-**Effective leadership and management, Evaluation Schema (early years),** Report on A Research Project, University Essex, 2007, P.40.

٧- أحمد جميل عايش: **إدارة المدرسة- نظرياتها وتطبيقاتها التربوية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،٢٠٠٩،ص ٦٤.

٨- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ: **إدارة المؤسسات التربوية** ، عالم المكتبة ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٦٠-٦٢ .

٩- ينظر على سبيل المثال:

- Campell, R.F. & others: **Introduction to educational**

administration, Ed., Allyn a. Bacon U.S.A., 1983, P.10.
- Song,B., Rilh & Moon, M.: **The kidnnot moment of innovation in education** ,
http://wwwisco/conferenc/69.htm,2006,P.42.
- Maurean Daly et al.: **Early years in practice, A Handbook for early years management,** Heinemann Education Publishers, London, 2004, PO. 41.

١٠- محمد حسنين العجمى : **مرجع سابق** ، ص ص ٣١-٣٢ .

١١- ينظر على سبيل المثال :

- Gunilla Dahlberg et al.: **Beyond Quality in early childhood education and care,** Routledge, 2006, P.50.

- المرجع السابق ، ص ص ٣٢- ٣٣ .

١٢- المرجع السابق ، ص٣٤ .

١٣- ينظر على سبيل المثال :

- Kate Thornton et al.: **Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand,** New Zealand Teacher Council

- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ: إدارة المؤسسات التربوية ، **مرجع سابق** ، ص ص ٦٦- ٧٠.

- William G. &Herbert R. Hengest: **Contemporary educational,** administration, MacMillan Publishing Co. U.S.A. ,1982, P.20.

14- Kate Thornton et al.: Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand,**Op. Cit.,**P.22

١٥- أحمد إبراهيم أحمد ، **مرجع سابق** ، ص ص ١٠٦-١٠٧ .

١٦- محمد حسين العجمى ، **مرجع سابق** ، ص ٥٣.

١٧- أحمد إسماعيل حجى وإيتهاج محمود طلبه: **إدارة دور الحضانة.**

ورياض الأطفال ، دار الزهراء ، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٦١-١٦٢.

١٨- محمد حسنين العجمى ، **مرجع سابق** ، ص ٢٤١.

١٩- ينظر على سبيل المثال :

- Kate Thornton et al.: **Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand**, New Zealand Teacher Council

- أحمد إبراهيم أحمد ، **مرجع سابق** ، ص ص ٥٩ -٦٠ .

٢٠- ينظر على سبيل المثال :

- محمد حسنين العجمى ، **مرجع سابق** ، ص ص ٢٥٤ - ٢٥٦ .

Jant Sedan & Jill Reynolds : **Managing car in practice**, London, Routledge, 2006, P.12.

٢١ - ينظر على سبيل المثال:

- أحمد إسماعيل حجى وإبتهاج محمود طلبه ، **مرجع سابق** ، ص ص ٥١- ٥٢ .

- Moyles ,J. and Yates R.: **Effective leadership and management, Evaluation Schema (early years)**, Op. Cit., P.44.

٢٢- محمد حسنين العجمى ، **مرجع سابق** ، ص ص ٢٨٣ - ٢٩٣ .

٢٣- أحمد جميل عايش : **مرجع سابق** ،ص ص ٦٢-٦٣.

الفصل السابع
الإدارة وصنع القرار واتخاذه

- مقدمة
- مفهوم القرار
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
- العوامل التى ينبغى مراعاتها عند اتخاذ القرار
- المظاهر التي تمر بها عملية اتخاذ القرار
- عناصر عملية اتخاذ القرار
- مستويات صنع القرار
- تصنيف القرارات
- أنماط القرارات التربوية
- خطوات ومراحل صنع القرار
- معوقات عملية صنع القرار
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- شروط القرار الرشيد

الفصل السابع
الإدارة وصنع القرار واتخاذه

مقدمة :

تعد عملية صنع القرار قلب الإدارة ، وجوهر العملية الادارية ، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني ، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الإدارة ، أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية ، وأن فاعلية الجماعة ضرورة حتمية فى نجاح فاعلية القرار وسهولة تطبيقه ، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفاعلية لمنظمته .

ترجع البداية الحقيقية لعملية اتخاذ القرار في الإدارة إلي الخمسينات من القرن العشرين على يد علماء الإدارة من أمثال جريفث Griffith وغيره والذي أكد على أن القرار هو لب العمل الإداري ومحوره وقد خلص جريفث إلى أن عملية اتخاذ القرار تتكون من خطوات متسلسلة تتخذ فيها قرارات للوصول الى القرار النهائي وتكمن هذه الخطوات في عمليات التخطيط والتنظيم والتقويم ، كما يرجع الفضل في تقديم هذه النظريات أيضاً الى هربرت سايمون H.Simon الذي يرى أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرار ، واتخاذ القرارات في راي " سايمون " تكون عقلانية عندما يتم اختيار أحسن القرارات للوصول إلى الهدف ، وتعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة جوهر العملية الإدارية حيث أنها تتخلل جميع المعلومات الإدارية الأخرى فإن الفرد المدير عليه أن يمارس عملية اتخاذ القرار أثناء ممارسته لجميع العناصر الإدارية الأخرى

مفهوم القرار:

لقد تعددت تعريفات القرار بتعدد المستفيدين ومدارسهم الفكرية ، فلقد عرف القرار في اللغة العربية بأنه الفصل أو القطع أو الاستقرار في مسألة أو خلاف معين[١] .

ويعرف القرار بأنه عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة ، كما يعرف بأنه فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها من أجل المشكلة التي تشغله .

ويعرف أيضا القرار بأنه الاختيار المدرك الواعي بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ.

وبذلك يشير القرار Decision إلى عملية الاختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة ، وعليه فإن هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار يتم تحديدها فيما يلي[٢].

١. **الأهداف أو الحوافز** Goals or Motives :

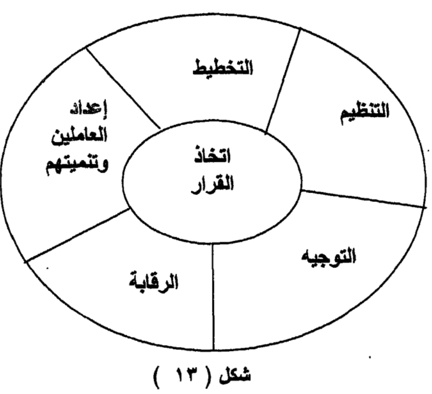
بمعنى أن ينبع القرار من أهداف أو حوافز معينة ، فبدون وجود هدف يتم السعي إليه لتحقيقه فلن تكن هناك حاجة لاتخاذ القرار .

٢. **البدائل** Alternations :

حيث يقضي وجود بديلين على الأقل متميزين ، ويعتبر هذا العنصر جوهر عملية اتخاذ القرار ، إذ بدون وجود بدائل فلن يكون هناك اختيار ، وبالتالي فلن يكون هناك مشكلة تستدعي اتخاذ القرار ، وهذا يعني أن تكون هذه البدائل متميزة ، بمعنى أن تؤدي إلى نتائج مختلفة .

٣. **الاختيـــار Choice :**

تعتبر عملية الاختيار من بين البدائل المختلفة عملية نسبية ، فليس هناك حرية مطلقة للاختيار فهي لا يمكـــن أن تكـــون عقوبـــة أو نتيجـــة اللاشعور ، فغالباً ما تتم الاختيارات في ظل قيود قانونيـــة ، وسياســـية ، واجتماعية ، واقتصادية .



شكل (١٣)

أهمية اتخـــاذ القـــرار في المجـــالات الإداريـــة المختلفـــة

يتضح من الشكل السابق أن عملية صنع القرار هي مركز النـــشاط الإداري والتربوي ومفهوم رئيـــسى لفاعليـــة الإدارى لـــدى المنفـــذين بالمدرسة. فاتخاذ القرارات هو لب الإدارة وقلبها. فالقرارات مـــا هـــي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض ، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متـــصلة مـــن القرارات التي تتسلسل في درجاتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جداً،

فكل قرار يسبقه قرار إلى أن يتم تنفيذ الأهداف (التي هي في ذاتها قرار) كما أن القرارات التي تقرر من أعلى يتبعها قرارات اتخذت في المستويات الإدارية الأقل.

وعرف البعض القرار بأنه فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله.

ويعرف أيضاً على أنه الاختيار المدرك الواعي البديل المناسب والأحسن من بين البدائل المتاحة في موقف معين وعلى هذا فإن كل موقف يلزمه قرار ، وكل قرار يتطلب اختياراً واعياً من بين عدة بدائل متاحة ، أي يعتبر القرار اختيار واعي للتصرف أو التفكير بطريقة معينة في ظل ظروف ما ، وعندما تتم عملية الاختيار يتم اتخاذ القرار.

ويتضح الفرق بين صنع القرار واتخاذه فالأول يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي البحث search ، والمقارنة comparison بين البدائل، والاختيار selection.

وتشمل عملية اتخاذ القرار الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية ، وليست كما يقول البعض أنها معنى أو مرادف أو بديلاً لصنع القرار ، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما توصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار ، حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها ، أو القضاء عليها ، وبذلك يقتصر اتخاذ القرار على اختيار بديل معين من بين عدة بدائل ، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة، وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار[٣].

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكرها فيما يلي [٤] :

١. **أهداف المنظمة :**

مما لاشك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمه أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار فأهداف الهيئة أو المنظمة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار انسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية او الاستراتيجية.

٢. **الثقافة السائدة في المجتمع**

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم في فراغ إنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع ، ومن ثم فلابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣. **الواقع ومكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :**

لايكفي المحتوى القيمي او المعنوي الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي " سايمون " أن القرارات هي شئ أكبر من مجرد اقتراحات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله وهناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجيه السلوك نحو البديل المختار ، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

٤. **العوامل السلوكية :**

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي :

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحيد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسئوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.
- القيمة أي المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه.

وعلى الجانب الأخر هناك عوامل تؤثر في متخذ القرار وهي (٥):

- **قدرات المرؤوسين:** فقدراتهم مختلفة وهناك فروق فردية بينهم.
- **القيود القانونية:** وهذا يعني عدم خروج القرار عن إطار القوانين والأنظمة.
- **الميزانية:** حيث يكون القرار وتنفيذه ضمن الميزانية المتاحة.
- **العرف:** يجب مراعاة العرف الموجود في المؤسسة أو المنظمة حيث أن بعض الأعراف الجامدة تعيق تنفيذ القرار.
- **الحقائق:** وتتمثل في المعلومات الصحيحة عن القرار ، وجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة لأنها لها أثراً في اتخاذ القرار.
- **جماعات الضغط:** وتتمثل في الحالة المعنوية للمرؤوسين ، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

وهكذا فإن صنع القرار بصفة عامة والقرار التعليمي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع. ودراسة القرار التعليمي إنما هي في الواقع محاولة لدراسة وفهم المجتمع ، فلا يمكن أن نتجاهل العلاقة بين صنع القرار والعوامل المختلفة. فبيئة القرار ما هي في الواقع إلا امتداداً للبيئة الاجتماعية الأكبر بما فيها عوامل الكفاية أو عدم الكفاية ، الفردية أو التوكل ، الميل للسيطرة أو الاتجاه نحو الديمقراطية والجماعة ، الميل إلى التمثل بالنظام أو الخروج عليه ، تقدير أهمية الوقت واحترام المواعيد أو التفريط بها ، كما أن متخذ القرار التعليمي في مستويات الإدارة التعليمية ، مواطن ونموذج تتمثل فيه خصائص الشخصية العامة في المجتمع (٦).

العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار:

لسلامة عملية اتخاذ القرار هناك عوامل ينبغي أخذها فى الحسبان وهذه العوامل هي (٧):

- يجب أن يؤدى كل قرار إلى نتيجة تسهم فى تحقيق الهدف الأمر الذي يتطلب معرفة هذا الهدف حتى يساعد وييسط من مهمة اتخاذ القرار .
- أن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضى كل فرد في المنظمة لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الآخر لا يرضيه ولذلك يقع على عبء متخذ القرار كسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار .
- أن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني الى العمل المادي .
- عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتاً كافياً حتى يمكن إعطاء المشكلة

موضع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البت فيها ولكـــن هـــذا لا يعنى تأجيل اتخاذ القرارات إلى ملا نهاية لأن التأخير فى اتخاذ القـــرارات عن الحد المألوف يؤدى إلى سحب السلطة من متخذ القرار ، وفى نفـــس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعنى عمل جيد ولكنها فى العـــادة تعكس التجربة والحكم الشخصي والفهم اللاشعورى لمتخذ القرار .

- ينبغي على متخذ القرار ما يترتب على اتخاذ القرار من تغييرات لأنهـــا عملية الأساس وأن ترك الأمور كما هي يعتبر هروب من اتخاذ القرار .
- ينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة ولذلك يجب عدم تمـــسك القيـــادات الإدارية بالقرارات الخاطئة لأن من لا يخطىء لن يتقدم والقرار الخاطىء قابل للتصحيح.
- كل قرار يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه ، كمـــا يجلـــب معـــه تغييرات في كثير من الأنشطة الأخرى ولذلك يجب على متخذ القـــرار أن يكون مستعداً لتعديله أو إلغائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه .

المظاهر التي تمر بها عملية اتخاذ القرار:

يرى العالم سيمون simon أن عملية اتخاذ القرار تتميز بثلاثـــة مظاهر رئيسية تتضح فيما يلي[8].

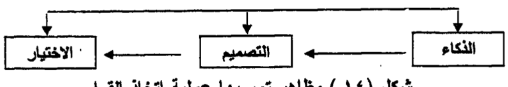
١. **الذكاء Intelligence**: ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات في العمل ثم تجميع المعلومات عنها ثم التعـــرف علـــى المـــشكلة وأبعادها وحقيقة معناها .

٢. **التصميم Design**: وهو عبارة عن الابتكار وإيجاد الطرق المختلفـــة للحلول وتحليلها وتقسيمها .

٣. **الاختيار Choice**: وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل مـــن بـــين

الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالاً للنجاح.

وتتم هذه العملية وفقاً للشكل التالي :



شكل (١٤) مظاهر تمر بها عملية اتخاذ القرار

ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاث الرئيسية لتي يمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة ولا يمكن الفصل بينها لأنها عناصر لعملية مستمرة، فعلى سبيل المثال قد يكون الاختيار هو رفض جميع الحلول المقدمة والعودة من جديد إلى تصميم مزيد من الحلول .

عناصر عملية اتخاذ القرار:

هناك بعض العناصر التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات وهي (٩) :

١. **<u>المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:</u>**

إن عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة التي لها أسلوب محدد يمكن اتباعه في العديد من المواقف . وعلى سبيل المثال المناخ الذي تتخذ فيه القرارات يشتمل على المؤثرات والتغيرات البيئية والطبيعية والإنسانية التي لا يستطيع متخذ القرارات أن يتحكم فيها ، بالإضافة إلى القرارات السابقة وما قد يكون بينها من تناقض أو اختلاف

وتتخذ القرارات الإدارية في أي من أنواع المناخ الآتية :

- مناخ يتسم بالتنافس والتناقض.
- مناخ يتم بالمخاطرة.

- مناخ يتم بالتأكد.
- مناخ ديمقراطي.

وأفضل مناخ تتم في إطار العملية التعليمية هو المناخ الديمقراطي الذي يقوم على مبدأ الشورى والمشاركة ويتميز بمحاولة الوصول إلى إجماع في الرأي ، واعتماد السلطة على المهارات الخاصة والمعارف لا على المكانة والنفوذ ، وإعطاء الجماعة فرصة التعبير عن الرأي دون أي خوف ، بالإضافة إلى أن المناخ الديمقراطي يتميز بالحرية والاتصالات المفتوحة المحررة من قيود السلطة والمكانة الوظيفية .

٢. **أهداف متخذ القرار:**

لا يستطيع أحد أن ينكر أهمية الدور الذي تلعبه الأهداف في توجيه متخذ القرار ، ومن الملاحظ أن القرار قد يتخذ لتحقيق هدف معين ، ولكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها وقد تتناقض ، الأمر الذي يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية صعبة .

هذا ولابد من مراعاة التفرقة بين الأهداف العامة للنظام التعليمي والأهداف الخاصة بكل من متخذي القرار داخل النظام التعليمي ، وخلاصة القول أن فهم وتحليل عملية اتخاذ القرارات يطلب المعرفة والإلمام التام بأنواع الأهداف العامة للنظام التعليمي والأهداف الخاصة التي يسترشد بها قادة المؤسسات التعليمية في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة معينة .

٣. **الاستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار (الاستراتيجيات البديلة) :**

تتعدد الاستراتيجيات أو الحلول البديلة التي يواجهها متخذ القرار أوتناقض مثال ذلك في حالة الرغبة في اتخاذ قرار يتعلق بميزانية تجديد أثاث ومباني لمدرسة ما . فإن الاحتمالات الخاصة بالحلول البديلة لا نهاية

لها لذا قد يبدأ مشروع الميزانية بأي رقم وينتهى برقم أخر ولكن في حالة اتخاذ القرار يتعلق بشراء جرس لفناء المدرسة فان الحل البديل لا يتعدى حلين إما الشراء أم عدم الشراء ... ومن الصفات التي تميز الحل البديل:

- قدرته على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
- أن يكون الحل البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار مما يسهل علية تنفيذه حال اختياره عن سائر البدائل الأخرى .

في ضوء ما سبق يصبح الأسلوب السليم لاتخاذ القرار متوقفا على حصر كافة الحلول التي تسهم في حل المشكلة حلاً كاملاً أو جزء منها ثم تحديد مدى قابليتها للتنفيذ بهدف ترجيح واحد منها يحقق الهدف المطلوب بأقل جهد وبأكبر كفاءة ممكنة .

٤. **النتائج المحددة والاحتمالية للقرار :**

يقصد بالنتائج المحددة تحديد العائد المتوقع من كل بديل أو النتيجة التي يمكن الحصول عليها من تطبيق كل من تلك الحلول البديلة ، هذا ويجب مراعاة أن أي بديل قد يترتب عليه عشرات من النتائج لا نتيجة واحدة ، ولهذا ينبغي أن تكون النتائج المتوقعة من البديل عند تنفيذه واضحة كل الوضوح .

أما النتائج الاحتمالية للقرار فيقصد بها التعرف على احتمال تحقيق النتيجة المتوقعة من وجهة نظر متخذ القرار إذا تم تنفيذ بديل معين ، فعلى سبيل المثال مشكلة الغياب المتكرر للتلاميذ لها ثلاثة حلول بديلة ، وهناك ثلاث نتائج متوقعة لها . ولكى يتم الاختيار بين البدائل مع الأخذ في الاعتبار النتائج المتوقعة لها لابد من التعرف على احتمال تحقيق كل نتيجة حال تنفيذ البديل المتعلق بها .

٥. **اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة:**

من المواقف الإدارية ما يتسم بوجود منافسين يؤثرون بقـرارتهم على أعمال وقرارات الطرف الآخر ، ومن النظريات التي تعالج دراسة اتخاذ القرارات فى المواقف التى تتصف بالصراع " نظريـة المباريـات" والتى تتناول المشاكل التي لا يتمكن فيها متخذ القرار من السيطرة الكاملة على العوامل التى تؤثر على العائد من قراره والأساس في المباراة هو أن الأفراد المشتركين في المشكلة تختلف أهدافهم فى الوقت التي تشترك فيـه مصائرهم. ولذا فإن الشخص الذي يتخذ قراراه ينبغي أن يأخذ في اعتباره رد فعل القرار على الشخص الآخر واحتمالات العمل التى قد يلجأ إليها.

٦. **القيم أو المنافع التي تحكم اتخاذ القرار:**

يتأثر متخذ القرار بعوامل موضـوعية للموقـف وعوامـل غيـر موضوعية لا ترتبط بأساس المشكلة ولكنها تعكس قيمه وأفكـاره وفهمـه للأمور أهمها :

- التكوين النفسي لمتخـذ القـرار وخاصـة عوامـل الإدراك والـدوافع والاتجاهات .
- التفاعل الاجتماعي بين متخذ القرارات وغيره من الأفراد داخل وخـارج التنظيم .
- القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المميزة لبيئة متخذ القرار .

مما سبق يمكن أن نصل إلى أن عملية اتخاذ القرارات ليست دائماً تخضع للمنطق المجرد والحساب الدقيق ولكنها عمليـة شخـصية تتـأثر بصفات وخصائص الإنسان .

مستويات صنع القرار:

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون مستوى آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار ، وبمعنى آخر إن التفكير فى قضية صنع القرارات ينبغي ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر ، أو استبدال مستوى بمستوى آخر. كما أن عملية صنع القرارات ، وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذي مهمتهم هذه القرارات ، لابد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية ، فردية أو جماعية – في التنظيم الإداري .

لقد أشار " سيمون[١٠]. Siomn " إلى إن عملية صنع القرارات تتقسم بين الإدارات العليا والوسطي والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلى بالكفاية والفاعلية ، إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة، ثم تعمل الإدارة الوسطي على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيراً تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات. ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لصناعة القرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له في نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذه لتلك القرارات.

فأهمية صنع القرارات على المستوى المركزي (ديوان الوزارة بالقاهرة) أو على المستوى اللامركزى(مديريات وإدارات التعليم المنتشرة في محافظات الجمهورية) ، أو على المستوى الإجرائى (مدارس التعليم العام والفني بمراحله وأنواعه المختلفة) كل هذا رهن بما تتخذه هذه المستويات من قرارات تربوية وتعليمية

تصنيف القرارات :

يمكن تصنيف القرارات إلى مجموعتين أساسيتين هما [11]:

١. **القرارات المبرمجة :**

وهي القرارات اليومية التي لا غنى عنها لإنجاز العمل ، وهي عادة تستخدم في العمليات الكتابية وغير الفنية ، وتستخدم لاحتواء المشكلات التي لا تحتاج إلى تفكير طويل ، وهي تلك القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها لمواجهة مواقف دائمة التكرار بأسلوب نمطي ، أي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً ، وكذلك تتخذ اعتماداً على السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالمؤسسة ، وهذه القرارات تستخدم الحلول نمطية التفكير، وتعتمد على الخبرات والتجارب السابقة والمعلومات المتوفرة ، وتمارس بشكل فوري فمثلاً :

- القرار الخاص بترقية أحد العاملين بالمؤسسة ، فهذا القرار يتخذ في ضوء السياسة التي وضعتها المؤسسة والتي تنظم كيفية ترقية العاملين بها.
- القرارات الخاصة بقبول تحويل الطلاب من كلية إلى كلية أخرى.
- القرار الخاص بتجهيز غرفة عمليات لإجراء جراحة لمريض .

٢. **القرارات غير المبرمجة :**

تقدم القرارات الغير ميرمجة حلولاً للمشاكل غير المتكررة التي تواجه المؤسسة ، وهذه القرارات لا تتقيد بالقواعد والإجراءات ، وتظهر الحاجة إلى تلك القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لم تتعرض لها من قبل ، وهذا النوع من القرارات يعتمد على قدرة المدير الابتكارية والإبداعية في الحل والمواجهة ، ومدى توافر المبادرة لدى المدير ، كما يحتاج الى وقت طويل لاتخاذه ، ولذلك فإن القرارات غير المبرمجة .

- تهدف إلى إعطاء إجابة جديدة لسؤال ، أو حقيقة جديدة .

- تعبر عن استجابة لظروف الداخلية والخارجية وتطوراتها .
- تتضمن إحداث تغيير جذري في السياسات أو الإجراءات أو الأساليب .

مثل: القرار الخاص بإلغاء قسم قديم وإنشاء قسم جديد داخل الكلية، وبالإضافة الى التقسيم الإداري السابق لأنواع القرارات ، يمكن تقسيم القرارات وفقاً للشكل او الإجراءات ، مثل القرار المكتوب ، والقرار الشفهي ، والقرار الصريح ، وقد تم تقسيم القرارات طبقاً لأسلوب اتخذاها إلى قرارات تقليدية ، وقرارات علمية ، أو وفقاً للنمط القيادي إلى قرارات ديمقراطية ، وقرارات أوتوقراطية (١٢).

أنماط القرارات التربوية :

فيما يلي توضيح لأهم أنماط القرارات التربوية :

رغم أن أدبيات الإدارة التعليمية تشير إلى أن هناك أنماطاً إدارية ثلاثة للقرار هي(١٣) :

١. القرار في ضوء الخبرات الإدارية للمدير وحدسه ، إذ غالباً ما يعتمد المدير هنا على خبراته السابقة أو إحساسه ، مما قد يجعله يتخذ القرار بسرعة.

٢. القرار القائم على الدراسة العلمية ، والإدارة هنا تقوم بدراسة المشكلة والتعرف عليها وتحليلها ... إلخ . ثم اختيار البديل المناسب في ضوء معايير موضوعية ، وتنفيذ القرار وتقويمه ، بمعنى أن القرار يحتاج إلى اتباع المنهج العلمي قبل أن يصدر .

٣. القرار القائم على الجمع بين الدراسة العلمية والخبرات الذاتية ، والإدارة هنا تمزج بين النمطين السابقين ، إذ تلجأ إلى البحث والدراسة العلمية ، ولا تغفل الخبرات السابقة والحدس والإحساس.

٤. رغم ذلك فإن الاعتماد على الدراسة والبحث أمر لا غنى عنه في دورة القرار التعليمي ، وخاصة للقرارات غير التقليدية ، لأنه إذا كان النمط الأول ينطبق على القرارات الروتينية التي تتصل بالمشكلات ذات التكرار اليومي ، الروتينية أو الفنية البسيطة التي تتصل بعمليات التخطيط والتنظيم والسياسات ، أو بمعنى أخر المشكلات الحيوية ، الفنية غالباً ، التي تتعدد عناصرها والجهات المشاركة في حلها ، وكذلك القرارات المتصلة بالتنظيم، التي تشمل بالضرورة أجزاءاً عديدة أو أقساماً متنوعة أو نواحي إدارية كثيرة ، تحتاج جميعاً إلى الدراسة والبحث مهما تكن خبرات رجل الإدارة وإحساساته .

كما تظهر أهمية القرار القائم على الدراسة والبحث حتى وإن إحتاج الأمر إلى الخبرات الإدارية بشكل أكبر بالنسبة للقرارات التعليمية الاستراتيجية ، باعتبار اتصالها بالسياسات العامة للتعليم وخاصة في الدول التي تأخذ بالنمط المركزي في إدارة تعليمها

خطوات ومراحل صنع القرار:

تمر عملية صنع القرار بخطوات مختلفة غير متفق عليها بين الكتاب بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعارض مع الخطوات العلمية لصنع القرارات ، الأمر الذي يؤكد أن الواقع العلمي الذي تمر به عملية صنع القرارات تختلف وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار ووفقاً للموقف المعين .

دورة القرار التعليمي :

١. **صناعة القرار:**

وتمر هذه الحلقة بعدد من الخطوات ، وهى [١٥]:

أ- التعرف على المشكلة وتحليلها وتحديدها :

تبدأ دورة القرار التعليمي عندما تظهر مشكلة أو وضع يتطلب

الحسم، وقد يرجع ذلك إلى وجود هوه أو فجوة بين الهدف المطلوب الوصول إليه أو المستوى المراد تحقيقه وما هو محقق بالفعل خاصة فيما يتعلق بالأداء الفعلي . وإذا كانت المشكلة تظهر في الفرق بين ما هو مراد وما هو محقق أو موجود ، فإن الأمر يتطلب أيضاً الوقوف على مدى حدة المشكلة وصعوبتها وتكرارها ، أو أهميتها ، ومداها الزمني ، وأسبابها ، وتوفر المعلومات عنها. وهذا التحديد يتطلب أيضا وصفاً للمشكلة في ضوء إبعاد الزمان والمكان والحجم والأهمية ، بل وإمكان التعبير عن المشكلة تعبيراً كمياً ، ويتطلب أيضا بيان جوانب المشكلة وأجزائها ، ثم تحديد العوامل التي تقف وراءها سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية ، ذاتية موضوعية .

بـ جمع البيانات :

البيانات والمعلومات أساسيات صنع القرار واتخاذه أيضاً وتشمل البيانات ما هو متصل بالأمور الداخلية والأمور الخارجية على السواء ، وهذه البيانات تمثل أساس تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة .

جـ وضع معايير للحكم ويتم تقويم البدائل المقترحة في ضوئها :

هنا تحدد المعايير التي تتخذ أو يعتمد عليها في تقييم كل بديل من البدائل المقترحة ، حتى يكون البديل ذا إسهام كبير في حل المشكلة ، وبأقل قدر ممكن من الأعباء .

د البحث عن بدائل لحل المشكلة :

وتنطلق هذه الخطوات من التسليم بأنه لا يوجد حل فريد للمشكلة – أية مشكلة نظراً لتعددية الأسباب المنشئة لها ، ومن الضروري التأكد من أن البدائل المطروحة تسهم في حل المشكلة القائمة ، وأنه يمكن تنفيذها عملياً .

٢. اتخاذ القرار:

أ- تقييم البدائل ومقارنتها ببعضها :

أن يقوم كل بديل في ضوء المعايير المقترحة بما يتضمن ذلك عن بيان النتائج المترتبة على كل بديل ، وما يعنيه ذلك من الوقوف على :

١. إسهام كل بديل في حل المشكلة من جميع جوانبها .

٢. الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة .

٣. القدرة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل بديل .

٤. الآثار الجانبية المترتبة على تنفيذ كل بديل من هذه البدائل .

وفي ضوء ذلك تتم مقارنة البدائل المقترحة

ب- اختيار البديل الأفضل:

وفى ضوء مقارنة البدائل المقترحة يتم اتخاذ القرار باختيار أفضل بديل منها، يعتبر أكثرها احتمالاً للنجاح في حل المشكلة وبآثار جانبية أقل.

وتتوقف صعوبة الاختيار والزمن الذي يستغرقه على درجة المخاطرة المترتبة على اختيار بديل ما. وتتنوع أساليب اتخاذ القرار لتشمل أساليب متنوعة ، منها أسلوب " مصفوفة العائد وفيه يتركز الاهتمام على العائد المحتمل أو النتائج المتوقعة عند تنفيذ البديل المختار ، وأسلوب" شجرة القرارات " وفيه تعطى قيم معينة لاحتمالات حدوث كل تصرف من التصرفات البديلة والنتائج المتوقعة عند حدوثها ، ويشمل ذلك:

- تحديد ما يمكن حدوثه من تصرفات لكل بديل ، وحساب احتمالات هذا الحدوث.
- حساب نتائج كل تصرف ، ثم اختيار البديل الأفضل .

ومهما يكن من أمر فإن هناك قيوداً يتعرض لهـا صـانع القـرار ومتخذه ، ومنها قيود نفسية أو قيود تنظيميـة، وقيـود زمنيـة ، وقيـود معلوماتية ، الأمر الذي يقتضى خبـرة ودراسـة ثـم درايـة ، واتخـاذ الموضوعية أسلوباً لاتخاذ القرار .

٣. **تنفيذ القرار (الحل أو البديل المختار) :**

والحل المختار يتكون من ثلاث مراحل هى :

١. البرمجة ، بمعنى الأساليب المستخدمة لتهيئة الجو لتنفيذ القرار

٢. الرقابة والسيطرة ، وهى عملية تهدف إلى ضـمان أن مـستوى الأداء يتناسب مع الخطة.

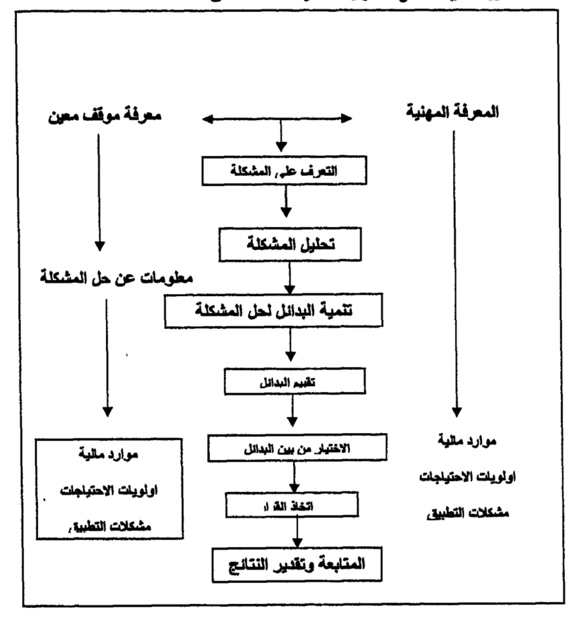
٣. التقويم ، ويستهدف تحديد ما إذا كان القرار الذي اتخذ هو أنسب مـن إصداره وما التقييمات اللازمة عند التنفيذ لضمان نجاح القرار ؟ .

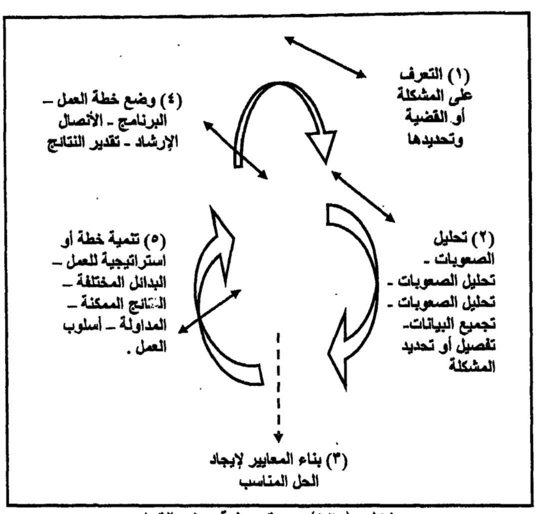
ويضاف إلى ذلك ما يمكن أن يطلق عليه:

٤. التغذية المرتدة لترشيد القرارات المستقبلية وتجنبها ما قد يكون هنـاك من نقائض ، والإفادة من الايجابيات المترتبة على تنفيذ البديل المختار .

ويوضح الشكل التالي دورة عملية صنع القرار كما يلى [١٦] :

دورة عملية صنع القرار. Decision- Making Action cycle





شكل (١٦) دورة عملية صنع القرار

Decision- Making Action cycle.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات صنع القرار متداخله مترابطة وهى تتمثل في :

تحديد المشكلة ، واقتراح الحلول البديلة ، واختيار بعض الحلول ، ووضع بعض خطط العمل ، والتقويم ، هذه الخطوات أو المراحل مرتبطة ببعضها البعض عند التطبيق العملي ، وتستطيع الجماعة أن تعمل وتفكر في الاتجاه الذي تريد في حدود هذه الخطوات.

معوقات عملية صنع القرار:

يقصد بالمعوقات فى عملية صنع القرار تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فعالية صنع القرار وعلى أي مرحلة من مراحل هذه العملية وسوف يتم تناولها فيما يلي (١٧) :

١. **السياسة الحالية :**

حيث تعتبر السياسة التى تتبعها الإدارة هي بمثابة قيود تعوقها فى اقتراح حلول إبتكاريه جديدة عن المألوف في حل بعض المشكلات التي قد تواجهها .

٢. **الإمكانيات المالية المتاحة :**

إن حجم الإمكانيات المالية المتاحة يعتبر من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية صنع القرار وخاصة فى مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل في حدود الإمكانيات.

٣. **سلوك الأفراد :**

قد يكون من أحد العوامل التي تؤثر على صنع القرار هو سلوك الأفراد والعاملين خاصة هؤلاء الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار .

٤. **كثرة البدائل أو ندرتها :**

فالقرار هو ترجيح لأحد الخيارات من البدائل الصعبة والتعامل مع هذه البدائل ليس بالأمر الهين ، لأن الاختيار عادة يتم تحت ضغوط ثقيلة من الأطراف المتعددة التي ستتأثر بالقرار بطريقة أو بأخرى، كما أن قلة البدائل مسألة لا تقل تعقيداً عن سابقتها حيث تطلب مهارة عالية في كيفية التعامل مع خيارات محدودة أو الخلاص والتخلص من خيار ربما يكون مقترحاً من الجانب المضاد .

٥. **ضيق الوقت:**

وهو عامل مؤثر فى عملية صنع القرار وإصداره ، وفى أغلب الأحيان يعود فشل بعض القرارات إلى أن الوقت لم يتح لمتخذ القرار الفرصة الكافية لدراسة المعلومات المتوفرة لديهم والواصلة إليهم من مختلف المصادر بصورة متأنية تساعدهم على اختيار البديل الأفضل ، وضيق الوقت يحصل فى الظروف الاستثنائية التي تتطلب قرارات سريعة غير عادية في نفس الوقت غير مرتجلة .

٦. **سيطرة الشك والقلق:**

وهذه مسألة لا تنحصر في مرحلة صنع القرار ، وإنما تمتد إلى فترة صدور القرار وتنفيذه ، فالشكوك ترهق كاهل صانع القرار كلما تقارب المعلومات وكلما كثرت أو قلت البدائل ، كما أن الخوف من عدم النجاح يؤدى إلى تدهور أوضاعهم الصحية والنفسية .

٧. **قلة ونقص المعلومات وعدم وضوحها:**

من مستلزمات صنع القرار وجود أرضية واسعة من المعلومات عن الواقع ، ونقصد بالمعلومات الحقائق الموضوعية لا الرؤية والانطباعات الشخصية التي غالباً ما تكون ناقصة وغير صحيحة.

٨. **انعدام الرؤية :**

وخصوصاً في القرارات المتعلقة بالشأن الخارجي، فهي لا تقدم على رؤية واضحة وصورة صافية ، وإنما يشوبها ضباب كثيف يغلف الموقف بستائر من الغموض التي لا تسمع إلا لأصحاب البصيرة النافذة ، والرؤية الثاقبة بالتقرب منها ، واختراقها ، ومعالجتها بصورة موضوعية .

علاوة مما سبق فإن من أهم المعوقات الإدارية فى اتخاذ القرار ما يلي[١٨]:

● **قصور البيانات والمعلومات :**

ويرجع عم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها :

١. أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف تنظيم المعلومات .

٢. أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات فى وقت ضيق .

٣. أن يكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات.

● **التردد (عدم الحسم) :**

وهو كثيراً ما يعرقل اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب ويقصد به ما ينتاب صاحب القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلي :

١. عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة .

٢. عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل .

٣. تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الحزن والشك والسلبية

٤. عم وضوح السلطات والمسئوليات وممارستها على وجه غير مرضى .

٥. الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها .

● **ضعف الثقة المتبادلة :**

يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التى لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة.

● **وقت القرار:**

كثيراً ما تفرض الضغوط على رجل الإدراة لاتخاذ قرار فى عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.

● **الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:**

لا تستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبة بالسلوك البشرى والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة فى مجالات العلوم الأساسية المرتبطة بالسلوك والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم فى المواقف المختلفة فالتفاعل قائم من شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية وبين العمل الذي يؤديه ونتج من هذا التفاعل السلوك الإداري الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل ، والمدير الجامد الذي يخشى المسئولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود ، إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم الإدارة وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر فى القرار وعم الإلمام بها من جانب الإدارة بشكل معوقاً لاتخاذ القرار .

● **عدم المشاركة فى اتخاذ القرار:**

المشاركة في الإدارة التربوية تعبير عن ديمقراطية هذه الإدارة واتجاهها نحو إشراك المعنيين بالعملية التربوية فى مختلف جوانبها ويختلف المديرون فى مدى أخذهم عبء المشاركة الجماعية باختلافهم فى الجوانب النفسية والشخصية فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفض أو من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى.

وبمعنى أخر فإن نماذج القيادة الإدارية السائدة هـي التـي تحـدد المشاركة في اتخاذ القرارات وتشير آراء المفكرين المحدثين فـي الادراة إلى دعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حـق اتخـاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة نفسه كـضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع القرار ذاته وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ المشاركة في صَنع القرار أن تضع في الاعتبار الوقت المتاح وقلـة الكلفة وسرية القرار.

لكل من هذه الأسباب والمعوقات فإن اتخاذ القرار يتطلب ما يلي :

١. القدرة على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً والتمييز بين المشكلات الأساسية والمشكلات الثانوية وبين المشكلات الحقيقية والمشكلات السطحية .
٢. الإلمام الكافي بجمع الحلول الممكنة للمشكلة.
٣. القدرة على التنبؤ بجمع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة.
٤. المهارة في عمل تقييم دقيق لكل البدائل المتاحة.
٥. التحرر من الضغوط والالتزامات غير المقبولـة والتـي مـن شـأنها انحراف القرارات غير المضمونة من هذه الضغوط الاعتبارية الذاتية فـي شخصية صانع القرار نفسه وكذلك ضغط والتكاليف وغيرها من الضغوط الأخرى.

المشاركة في اتخاذ القرارات :

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على انه من الضروري إشراك المؤسسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات ، إذ إن إشراك المديرين والقادة والموجهين في عمليـة اتخـاذ القـرار يـضمن والتزامهم بتنفيذها ، كما أنه يحقـق ديمقراطيـة الإدارة . ولكـي تـؤتي

المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها الوقت المتاح ، العامل الاقتصادي ، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين ، سرية القرارات .

ومن أهم مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات [١٩] :

١. **الشعور بالأهمية:** مما لاشك فيه أن اشتراك المعلمين وغيرهم من العاملين في مجال العملية التعليمية في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية فإنهم من العناصر الهامة في التنظيم .

٢. **تقبل الغير:** بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغير وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك كل من يهمهم الأمر في صناعة من العاملين داخل التنظيم او خارجة الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار .

٣. **سهولة توجيه الآخرين:** يترتب على مشاركة المرعوسين للرؤساء في صناعة القرار تخفيض عدد الرؤساء المشتركين اللازمين لتوجيه المرؤوسين .

٤. **تحسين كفاءة العمل :** أدت مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج والتحسن الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسئولية بنفس راضية .

٥. **تحسين نوعية القرارات الإدارية :** نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف ويصعب على الرؤساء اكتشافها ومن هنا تلعب المشاركة دورا فعالاً في إيضاح والحقائق إلى الرؤساء .

٦. **تقبل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لاشتراك المرؤوسين في صناعة القرار :**الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء

التنظيم ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة وتقسم درجات المشاركة إلى [٢٠] :

١. **درجة الفهم المتبادل بين العاملين والمستويات الإدارية العليا** : والغرض منها فهم بعضهم البعض من ناحية الاتجاهات والدرجات حتى يتكون روح الفريق بينهم ويصبحون اكثر تعوداً بالمسؤولية .

٢. **درجة الاستشارة** : وبها يسعى الرئيس للحصول على مقترحات المرؤوسين في موضوع القرارات التي تتعلق بأمورهم ولكنه بنوط لنفسه بسلطة اتخاذ القرار في ضوء الاستشارة التي أجراها مع مرؤوسيه .

٣. **درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار** : وبها يفوض الرئيس بعض السلطات للمرؤوسين لاتخاذ القرار النهائي، وتظهر أهمية التفويض في عمل المؤسسات الكبيرة حتى يصبح التفويض مطلباً هاماً لأداء الأعمال وانتظامها فى صورة مناسبة ولا يقصد بالتفويض تخلي الرئيس عن بعض سلطاته أو أن يسلب لنفسه في استرداد ما فوض ، فالرئيس له حق إلغاء التفويض أو تعديله ومن ثم فإن مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول على مكانهم في مرحلة تنفيذ القرار وهي أيضاً جيدة في الحصول على مساعدة الآخرين في تحديد التوصيات ومراعاة استنتاجات هذه الأعمال . إن إجماع الرأي وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار وهي من جانب أخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار ومن ثم فإن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تزيد من الوحدة الإنتاجية ككل ، ويكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة ، إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة .

شـروط القـرار الرشيد :

إن القرار الرشيد هو الذي يميز الإداري الناجح ، وهو القرار الذي يتم بموجبة اختيار أفضل البدائل ، والبديل الجيد هو الذي تكون فيه نـسبة المنفعة إلى التكلفة أعلى ما يكن ، ولهذا القرار شروط معينة منها [٢١] :

- شرعية القرار وعدم مخالفته للقوانين والأنظمة والتعليمات .
- عملية القرار وموضعيته .
- كتابة القرار وأفضل النتائج بأقل التكاليف .
- واقعية القرار وتناسبه مع الإمكانيات المتاحة .
- التوقيت السليم للقرار .
- إيصال القرار بسرعة ووضوح الى الجهات المعنية بتنفيذه .
- ديمقراطية القرار ومشاركة المرؤوسين في اتخاذه .

ويكون القرار رشيداً إذا حقق الأهداف التي من أجلها اتخذ ، إلا أن القرار الرشيد مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف وكل مشكلة ، قد يكون القرار رشيداً بالنسبة للجماعة التي يعمل معها .

فالقرارات الناجمة هى التي تتميز بالفرضية والمعقولية والاختيـار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة ، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس علـى التميـز أو التعـصب او الـرأي الشخصي. وهذا يعني أيضاً أنه من الضروري أن يكون من يقوم بـصنع القرار ملماً بالمعلومات بصورة مستمرة.

وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولاً أو رشيداً ، ولذلك كـان على التنظيم الإداري من الناحية العملية أن يحدد مجال ومدى القـرارات التي يتخذها كل فرد في المنظمة عن طريق:

١. تحيد مسئوليات كل فرد

٢. عمل التنظيم الذي يتضمن القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وأنـــواع التدريب وغيرها مما يساعد على تضييق مدى الاحتمالات التي ينبغي على الموظف وضعها في اعتباره قبل صنع القرار .

إن القرار – لكي يكون سليماً – يجب أن يتحرر من أية ضغوط ، كما يجب الحصول على البيانات من أكثر من مصدر ، مع ضرورة تواجد قاعدة معلومات واسعة تخدم صنع القرار ، بالإضافه إلى أنه يجب إطلاق البحوث في كل الاتجاهات ، وعدم الحكم على أهميتها في الوقت الحالي . مع ضرورة إعادة تنظيم المجالس القومية والمراكز العلمية ، وإعادة النظر في الأجهزة التي تمد الجهات الرسمية بالبيانـــات والمعلومـــات وخاصـــة الرقمية منها وعلى رأسها الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء .

هوامش الفصل

١- مختار الصحاح: **المعجم المفهرس لألفاظ وكلمات اللغة العربية** ، بيروت ، لبنان ، ١٩٨٨ ، ص ١٢١.

٢- سلامة عبد العظيم حسين: **المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي**، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٣- ١٤ .

٣- المرجع السابق ، ص ١٨ .

٤- محمد محمد إبراهيم عويس: **المدخل الى الإدارة الاجتماعية** ، بل برنت للطباعة والتصوير ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ص١٧٠-١٧١ .

٥- ينظر على سبيل المثال:

- Homes,C., Haitton,C.E.: **The changing experience of child care: Charges in teacher and in teacher- child Relationships and children's society competence with peers**, Early Childhood Research Quarterly 8 (1), 1993, PP. 17.

- تغريد أبو طالب وليلى الصايغ: **إدارة الحضانة ورياض الأطفال** ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر ، ٢٠٠٧ ، ص ١٤٥.

6- **The New International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language Encyclopedia** Edition (Florida,USA.: Trichent Press, international,1999), P.333.

٧- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ : **إدارة المؤسسات التربوية** ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٠٣ .

8- Herbert Simon A: **Administration Behavior :A Study of Decision making in Administration Organization,** New York, The Free Press Publishing CP.Inc., 1976,P.30.

١٠- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ ، **مرجع سابق** ، ص ١٠٦ – ١٠٨ .
10- - Herbert Simon A ,**Op.Cit.**,P.50.
١١- سلامة عبد العظيم حسن ، **مرجع سابق** ، ص ص ٥٠ – ٥١ .
١٢- أحمد نجم الدين عيداروس: **صنع القرار واتخاذه في الجامعات المصرية ، دراسة ميدانية على كلية التربية** ، رسالة ماجستير كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٤ ، ص ص ١٠٦-١١١ .
١٣- أحمد إسماعيل حجي وابتهاج محمود طلبه: **إدارة دور الحضانة ورياض الاطفال وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية** ، دار الظهراء ، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٢٠٣-٢٠٧ .
14- Fober C.F. & Shearson G.F.: **Elementary school Administration Theory and Practice**, Holth Rinehart and Winston Inc., N.Y., 1970.P. 218.
١٥- أحمد اسماعيل حجي وابتهاج محمود طلبه ، **مرجع سابق** ، ص ٢٠٣-٢٠٥
١٦- أحمد إبراهيم أحمد: **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة** ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ١٤٦ .
١٧- سلامة عبد العظيم حسن ، **مرجع سابق** ، ص ص ٩٣-٩٤ .
١٨- أحمد إبراهيم أحمد ، **مرجع سابق** ، ص ص ١٥١-١٥٥ .
١٩- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ ، **مرجع سابق** ، ص ص ١١٠-١١١.
٢٠ – المرجع السابق ، ص ١١ .
٢١- تغريد أبو طالب وليلى الصايغ : إدارة الحضانة ورياض الأطفال ، **مرجع سابق** ، ص ١٤٥ .

الفصل الثامن
التخطيط الاستراتيجي

- مقدمة
- النشأة التاريخية للتخطيط الاستراتيجي
- المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي
- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى
- سمات التخطيط الاستراتيجي
- فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات
- خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال
- عناصر التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط المدرسي الاستراتيجي
- نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي

الفصل الثامن
التخطيط الاستراتيجي

مقدمه

" يعد تطوير التوجيه الاستراتيجي للمنظمة بمثابة اجتياز لمساحات مليئة بالزخم المتناثر والمتفاعل من المؤثرات والعوامل والاستراتيجيات ، موجهاً بالحدس والفهم الكلي ، مما يؤدي إلى انبعاث مجموعة من موجهات العمل التي تهدي المؤسسة إلى غايتها الصحيحة ، وتبلغها ما قد يبدو للوهلة الأولى أنه يتعذر بلوغه من أهداف " (١) .

إن التخطيط الاستراتيجي أكبر من مجرد محاولة توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع غايات وأهداف واضحة ، ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وتمد المؤسسة بمجموعة أساسية من الأولويات ، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية والتغير المستمر ، والتفاعل مع البيئة الخارجية الغير مستقرة.

النشأة التاريخية للتخطيط الاستراتيجي :

يمكن إرجاع أصول الفكر التخطيطي في إطاره العام إلى المحاولات البشرية لتنظيم المجتمع ومؤسساته ، تلك التي اقترنت بالحضارة القديمة لاسيما حضارة مصر القديمة وحضارة بابل ثم الحضارة اليونانية ، حيث مارست أشكالاً من المستقبل في شكل التدبير والتوقع والحيطة ، وهناك بعض العلماء الذين أشارو إلى للتخطيط في الماضي مثل "أفلاطون" و "ابن خلدون" والمفكر الإنجليزي "موريس دروب" علماً أن العالم الإنجليزي "مالتس" هو أول من مارس التخطيط بشكل عملي من

خلال توقعاته الخاصة بالعلاقة بين السكان والموارد الطبيعيــة ، وكــذلك "مارشل" الذي أشار إلى دلالة تنسيق وتخطيط العنصر البشري كاستثمار ، ثم ظهر أول مصطلح جديد للتنظيم المجتمعي عام ١٩٠٣ وهوالتخطيط (٢).

وقد مر التخطيط بعدة مراحل للوصول إلى التخطيط الاستراتيجي ، حيث انتقل من "التخطيط الاستاتيكي" الذي يعني بمجــرد الوقــوف علــى الأوضاع الراهنة ومواجهتها إلى "التخطيط الديناميكي" الذي له تأثير فعال في توجيه مجريات النظام التعليمي ، ثم انتقل من "التخطيط التكنــوقراطي" إلى "التخطيط الاستشاري" الذي يجعل من العمل التخطيطي مشاركة واسعة بين جميع أفراد العملية التعليمية ، ثم انتقل من "التخطيط التكتيكــي" إلــى "التخطيط الاستراتيجي" الذي تأسست قواعده في الوقت الحالي(٣).

ولقد ظهر مفهوم الاستراتيجية بداية في المجال العسكري ، ثم انتقل إلى المجال الاقتصادي ، ومنه إلى الإداري . وذلك مــع نــضج مفهــوم الدراسات المستقبلية الذي تحول من مجرد الكشف عــن المــستقبل إلــى محاولة صنعه والتأثير فيه (٤) .

أما دخول التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليميــة فقــد جــاء متأخراً، حيث تعود البدايات الأولى لتطبيقية في مؤسسات التعليم إلى بداية السبعينات ، ففي عام ١٩٧٢ أكد "سكندل" و "هانــسن" علــى أن بــرامج وسياسات مؤسسات التعليم العالي لا تتفق مع أهدافها ، كما أن استغلال هذه المؤسسات مطالبة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي كي تتكيف مع التغيــر ، وقد ظلت محاولات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤســسات التعلــيم العالي مجرد نداءات من جانب "سكندل" و "هانسن" وغيرهم حتــى نهايــة السبعينات وبداية الثمانينيات ، عندما ازداد انفتاح التعليم العالي عليه (٥).

والجدير بالذكر أن الدراسات المستقبلية تعد عاملاً مهماً في تطوير التخطيط الاستراتيجي المعتمد على الرؤى المستقبلية ، والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى ، ولهذا يرى المخططون أنها قراءة بعيدة المدى في استراتيجيات التنمية ، ولذلك عدت بمثابة تخطيط استراتيجي طويل الأجل للمشكلات ، والأزمات المتوقعة مثل الانهيار السكاني ، والبطالة ، والهجرة ، وغيرها (٦).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي ، حيث يرى "برايسون" Bryson التخطيط الاستراتيجي بأنه المجهود المنظم لاتخاذ قرارات جوهرية ، والقيام بتصرفات أساسية من شأنها أن تشكل وتوجه مؤسسة ما - "أو كياناً ما" وأن تحدد ما تفعله ولماذا تفعله (٧).

ويعرفه دافيز وإليسون باعتباره الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة ، لأنها من خلال هذا التخطيط تعمد إلى ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث ، من خلال التحليلات الدقيقة للموقف الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة فيه ، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسية والاولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها حتى تحقق رؤية المنظمة ورسالتها ، وتترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها(٨) .

ويرى " جيري ديزلر Gury Dessler " التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية تحديد عمل المؤسسة اليوم ، والعمل الذي تصبو للقيام به في المستقبل ، ثم وضع برامج عمل يراعى فيها الفرص والتهديدات ، وعوامل القوة والضعف ، وتحديد الجهات المنافسة (٩).

ويعرفه ضياء الدين زاهر تعريفاً إجرائياً على انه " تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم ، يتراوح بين خمس سنوات إلى سنوات ، أو ما يزيد قليلاً ، وينهى بخطة استراتيجية ، تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ، ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية ، يصح الاستعانة بها وقت الأزمات ، أو في تغير ظروف التعقيد ، وهنا تظهر مرونته وحركيته ، كما أنه يسير وفق عملية معقلنة ، تستهد تحقيق المهام ، والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي ، بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية ، وغير البشرية المتاحة والمتوقعة [١٠] .

المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي :

ويرتبط بمفهوم التخطيط الاستراتيجي عدة مفاهيم مثل: الاستراتيجية ، الإدارة الاستراتيجية ، التوجه الاستراتيجي ، الرؤية الاستراتيجية... الخ.

الاستراتيجية Strategy :

الاستراتيجية لفظ عسكري استخدم في أول الأمر منذ عصر الرومان في تنفيذ أهداف عسكرية ، وتحديد سلطات القيادة ، ثم استخدم بعد ذلك في كثير من المجالات المدنية وغيرها ، ولعل اشهر تعريف لكلمة استراتيجية هو فن استخدام وتحريك الموارد السياسية والنفسية والاقتصادية والبشرية للمؤسسة ، لتحقيق أهداف عليا[١١].

بيد أن تحليل كل من "مانتبرج Mintzberg" وزميلة "غوشال Ghoshel" و "كوين Cuinn" يعد من أهم التحليلات لمفهوم الاستراتيجية[١٢].

١. الاستراتيجية بوصفها "خطة Plan": تتضمن الانتهاج الواعي لمسار معين من الأفعال الموجهة ، والذي تم تبنيه بشكل مقصود سلفاً .

٢. الاستراتيجية بوصفها " حيلة Poly " : تتضمن اتخاذ موقف ما لمراوغة الخصم .

٣. الاستراتيجية بوصفها " نموذجاً Pattern " : وهي بهذا التعريف تتصل بنمط معين من السلوك يتكرر بشكل ثابت ، إما عن تمحيص وتقليب للأمور على كل وجوهها (استراتيجية موجهه Intendedl ". ، وإما من خلال تطوير نموذج قائم فعلاً من السلوك (استراتيجية بازغة (Emergent

٤. الاستراتيجية بوصفها " موضعاً Position " : بمعنى أن المنظمة تسعى إلى توجيه ذاتها لكي تركز في موضوع معين يفرض عليها الوسط الذي تعمل فيه .

٥. الاستراتيجية بوصفها " منظوراً Prespective " : بمعنى إن المنظمة تحاول أن تتبين موقعها في المستقبل ، والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك الموقع .

وكذلك تعرف الاستراتيجية بأنها " مجموعة الخطط الموجهة ، التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار التي اختارته ، والاستفادة من الفرص المحيطة بها ، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها ، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، مع التأكيد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة[١٣].

الإدارة الاستراتيجية :

يرى ستركلاند وسومبسون (Strckland & Sthompson) أنها: "عملية إدارية لبناء الرؤية الاستراتيجية ، ووضع الأهداف ، وصياغة الاستراتيجيات ، وتجهيزها ، وحساب الفترة الزمنية اللازمة لإتمامها ، ثم قياس مدى ملاءمتها"[١٤].

ويرى آخرون إن الإدارة الاستراتيجية هي : " عملية تحديد رسالة أو غاية المنظمة ، وأهدافها ، وتحديد استراتيجيتها كسبيل لبلوغ الأهـــداف في بيئة متغيرة مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات ، وتقييم مدى التقدم ، ونتـــائج التنفيذ " (١٥) .

ويعرفها ويلز (Wells) بشكل إجرائي بأنهـــا "مـــدخل منظمـــي لتعريف وضع التغيرات الهامة ، وقياس أداء المنظمة نحو رؤيتها" (١٦).

التوجـه الاستراتيجي :

في نظر "بويزوت Biosot " إن مدخل "التوجهات الاســـتراتيجية" يشمل سلوكاً تنظيمياً يستهدف الربط بين التخطيط الاستراتيجي ، القائم على أسس من الحقائق والمعلومات الثابتة والقدرات المنظمة الجاهزة للتفعيـــل والتوظيف ، وبين الفكر المستقبلي القائم على التوقعات غير الأكيـــدة لمـــا يمكن أن يحدث من أحداث ، وعلى ما يجب أن تتحلى به المنظمـــة مـــن قدرات لمواجهة التحديات المرتبطة بها ، من خلال عملية احتياز لما يحدثه التغير السريع من اضطراب وزخم ، عبر افهم الكلي القائم على الحـــدس Intuitive Understanding ، للوصول إلى تصور ما يمكن أن يرشـــد المنظمة ويوجه جهودها في المستقبل (١٧) .

وبوجه عام ، فإن الجمـــع بـــين التخطـــيط الاســـتراتيجي والتوجـــه الاستراتيجي يعد من الأمور الضرورية بالنسبة للمخطط المدرسي المعاصـــر، خاصة إذا كانت المدرسة مسئولة عن قراراتها الاستراتيجية في إطار مفهـــوم المحاسبية " Accountability " والإدارة الذاتية "Self management " ، إذ انه يتيح لها تنظيم قدراتها ومواردها "Resources & ** " باســـتمرار حتـــى يمكنها مواجهة ما يحمله المستقبل وما يفرضه عليها من تحديات .

الرؤيـــة الاستراتيجيــة :

يذكر كل من ستركلاند وسمبسون أن " الرؤية الاستراتيجية هـــي خريطة لمستقبل المؤسسة ، الذي تسعى للوصول إليه ، وتـشمل المـسح البيئي الداخلي والخارجي ، بما في ذلك من جوانب تكنولوجية وجغرافيـة وجهات منافسة ، فهي تخطيط لخلق مؤسسة متطورة ، وتجيب على سؤال إلى أين نريد أن نذهب ؟ ، أما وصف رسالة المؤسسة ، فيجيب على سؤال من نحن ؟ وماذا نفعل ؟[١٨] .

وهنالك اتجاه أخر يرى أن الرؤية تدور بين ثلاثة مفاهيم هي [١٩] :

١. أنها الأهداف العامة المشتركة التي تصلح لغايات كل الأفراد ، وتلخص كل المهام .

٢. وأنها قدرة القائد على اتخاذ الرؤية الصحيحة للمؤسسة ، مـن خـلال معرفة واقعها الدقيق ، للوصول إلى الصورة المستقبلية المرغوبة .

٣. وأنها قدرة المؤسسة من خلال قادتها على معرفة أين تذهب ، ثم وضع التصور لتصميمها وبنائها المستقبل ، وخط سير هذا البناء لتحقيقه وتحقيق الأهداف السياسية المرجوة .

وعلى ذلك تعرف بأنها " إن الرؤية الاســتراتيجية هـــي تـصور المستقبل المرغوب للمؤسسة ، قائم على دراسة ماضـيها ، وأوضـاعها الداخلية ، وما ينتج من مواطن القوة والضعف ، وما تتعـرض لــه مـن خبرات خارجية ، قد تمثل فرصاً أو مخاطر مستقبلية " [٢٠].

وكذلك يوجد مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي نبينها فيما يلي [٢١] :

التفكير الاستراتيجي :

هو نوع من التفكير المنطقي المتسلسل يركز على هدف محدد مسبقاً كماً وزمناً ، وكيفاً ومكاناً ، عن طريق خطوات متتابعة واضعاً في الاعتبار النظرة الشاملة للبيئة والتفكير هنا أسبق من التخطيط .

الخيار الاستراتيجي :

الاختيار المفضل لدى متخذي القرار من بين البدائل المطروحة لتحقيق رؤية شاملة للمؤسسة ، ويتم في المستويات الإدارية العليا ، ويطلق علية أيضا " الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice " أي الاختيار من بين البدائل المتاحة ، وحل الاختيار الاستراتيجي مناسب للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المؤسسة .

الفجوة الاستراتيجية :

هي المسافة الموجودة بين الواقع الحالي للمؤسسة وبين ما يود واضع الخطة الاستراتيجية أن تكون عليه في المستقبل .

التخطيط التكتيكي :

كفاءة استخدام الموارد يوماً بيوم تحتاج إلى مستويات إدارية دنيا و إشرافية موجهه نحو تحقيق أهداف في ظل محددات موضوعه .

مبررات التخطيط الاستراتيجي :

يمكن القول بأن المناخ العام للتغير السريع وعدم الاستقرار ، صار هو مناخ الإدارة الإقليمية اليوم ، يميزه ما يلي [٢٢]:

١. **المنافسة في مقابل التعاون :**

فقد أدى الاهتمام بالسياسة التعليمية ألموجهه عن طريق سوق العمل إلى منافسة المؤسسات التعليمية فرادى بدلاً من تعاونها لكي تلبي كل منها احتياجات هذه السوق والمستويات التعليمية التي يتطلبها دخولها. وقد أدى

هذا بالنتيجة إلى تعاون المعلمين معاً ، وتعاونهم مع غيرهم في مدارسهم ، وقيام قادة المدارس بقيادة العمل التعاوني في مدارسهم ، ممـا نـتج عنـه اهتمام بالمشاركة في العمل والأدوار.

٢. **التغيير في مقابل الثبات :**

وقد أدت الحاجة إلى تأكيد استمرارية نمو المتعلمـين وتعلمهـم ، وبخاصة في سنوات تكوينهم في التعليم الأساسي في المدارس إلى تقـديم بيئة مستقرة. وقد كان نتيجة لمتطلبات تنفيذ تغيرات تعليمية تربوية جديدة، وفي عصر التغيرات الاجتماعية المتسارعة ، أن تهتم المدارس بالتخطيط للمستقبل.

وهكذا ثمة مجموعة من التحديات التي تبـرر وجـود التخطـيط الاستراتيجي منها الثورة المعلوماتية ، والتي تسببت في العديد من النقلات الحضارية النوعية ، تتجسد في تحويل مسارات التنمية من مسارات الحظ المتصل في النمو ، والتغير إلى مسارات من الفقرات الغير متدرجة إلـى أعلى ، والسعي الحثيث نحو العولمة ، حيث أنها سوف تتيح للقوة الكبرى اقتصادياً السيطرة والتحكم السياسي والاقتصادي والثقافي أيضا ، بالإضافة إلى تنامي الدور الإعلامي في توجيه الرأي العام حيث أنه يتم بث العديـد من القيم المعدة سلماً ، بغض النظر عن أية جذور مخالفة لهذه القيم لـدى الجمهور ، الأمر الذي يضاعف من جهة المخطط التربوي من كونها مهمة وقائية إلى مهمة علاجية ، تهدف إلى إزالة أي تغيير غير محمود ، كما أن تصاعد دور التكتلات الإقليمية سيحد من القـدرة التفاوضـية لأي دولـة متضررة في العلاقات الدولية.

الفـرق بين التخطيـط الاستراتيجـي والتخطيط طويل المدى :

يوجد العديد من الفروق بين كـل مـن التخطـيط الاسـتراتيجي والتخطيط طويل المدى يمن أن توضح في الجدول التالي [٢٣] .

جدول (٩)

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

م	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط طويل المدى
١-	• يحدد ما تريد المؤسسة أن تصل إليه في المستقبل .	• ينطلق من الأوضاع الحالية للتنبؤ بالمستقبل
٢-	• يضع في اعتباره التغير الذي يحدث في البيئة ولا يفترض وجود حالة ثابتة للنمو.	• يعتمد على الافتراحات الداخلية وحدها دون النظر للظروف الخارجية
٣-	• يركز بصفة أساسية على القضايا الاستراتيجية وإطارها السياسي	• يركز على الأهداف دون التعرض للسياسات
٤-	• أفضل في حالة الاهتمامات القائمة	• أفضل في حالة وجود اتفاق وإجماع
٥-	• يركز على تناول البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة التعليمية	• يركز على استقرار الاتجاهات الخارجية
٦-	• يركز على المستويات العليا للمؤسسة أي يقدم البيانات للتخطيط طويل المدى	• يميل إلى أن يكون من أسفل لأعلى
٧-	• يقيم أسوأ الظروف وأفضلها	• يتسم بدرجة كبيرة من التفاؤل
٨-	• يركز على التوصل إلى درجة من تحقيقه ولكن لا يستطيع السيطرة بدرجة مطلقة على عناصر التميز	• لا يقدم إلا تخطيطاً قصيراً حيث: o تخطيط لأطول من سنة يكون غير دقيق o يركز نظم لتقييم الأعمال على الحاضر
٩-	• يستمد من الأفكار فتكون نوعية في طبيعتها	• يبنى على افتراضات رقمية

سمات التخطيط الاستراتيجي :

يتسم التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الصفات التي تكفل له النجاح في تحقيق أهدافه ، واستمراريته منها [٢٤] :

• **الشمول:** أي أن تشمل الخطة كل جوانب الهدف ، أو الغرض الذي وضعت من اجله ، بحيث يمكن تلافي الكثير من الأخطاء قبل حدوثها.
• **الواقعية:** أي أن تكون تقديرات ، وحسابات الخطة مراعية لظروف الواقع ومتمشية مع الظروف الفعلية أو العملية.
• **المرونة:** أي وجود قدر يسمح بالحركة ، ومواجهة التغيرات غير المتوقعة التي يمكن ان تحدث للخطة.
• **الحدس والإبداع:** وذلك في الإتيان ببدائل خصبة من الخيال.
• **البصيرة:** حيث أن المستقبل يجب أن يكون موجهاً ، يمتد عبر المدى البعيد ، ويتطلب تنبؤات بعيدة ، عبر الصناعة والاقتصاد والتكنولوجيا والميول الاجتماعية والسحانية ، والعوامل التي تؤثر على الأحداث المستقبلية.

فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات :

من فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ما يلي :

• **رؤية مستقبلية وتشاركية :**

داخل البنية المدرسية أو خارجها لابد من الاشتراك في وضع رؤية مستقبلية وتصور تشاركي التعليم ، والإجابة عن السؤال الاستراتيجي إلى أين نحن ذاهبون ، وتحديد الصورة النهائية والمستقبلية للمؤسسة.

أي يصبح لكل فرد في المجتمع سهم شارك فيه ، وتتكون الروح التشاركية من خلال وضع الخطة الاستراتيجية للمشروع المراد تنفيذه.

• **زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة :**

أي فرد يشارك ويساهم في نجاح المؤسسة لابد أن يدافع عنها ويؤمن برسالتها لأنه شارك في صياغتها ، وسيساهم في بلوغ الغايات الرئيسية للمؤسسة.

• **زيادة الدعم الخارجي والداخلي :**

أي مؤسسة تحصل على الدعم من داخلها (الأفراد والمساهمة) ومن خارجها البيئة الخارجية لأنهم جميعاً شاركوا في القيادة ووضع القرار، أي أنه يسهم ويؤكد على البناء المؤسسي .

• **التحكم في الأمور غير المؤكدة وإدارتها :**

أي تحليل للعناصر الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات لأي مشروع ، الأمر الذي يساعد على التحكم في الأمور غير المؤكدة وإدارتها بفاعلية.

• **تحسين المظهر العام للمؤسسة وقياس ذلك :**

نتيجة للحصول على المخرجات الجديدة الناتجة من التطبيق للتخطيط الاستراتيجي ، لأن الحكم على الإنجاز للمؤسسة تجعل المجتمع يشعر بتقدم ملموس وقابل للقياس.

• **الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات :**

أي مدرسة أو مؤسسة يطبق بها التخطيط الاستراتيجي لابد أن تحصل على موقع فعال بين المؤسسات المختلفة أو المتماثلة نتيجة التعاون بجهود أفرادها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

• **تضامن القوى العاملة وتركيزها :**

تحقيق النجاح يأتي من اتفاق الجمع على الخطوات وبالتالي تقليل الاختلافات الفردية بين العاملين ويكون النجاح هو الحافز القوي لتضامن القوى العاملة وتطبيق تركيزها في التخطيط الاستراتيجي ، فمن إيجابيات التخطيط الاستراتيجي العمل الجماعي لجميع العاملين فالكل له دور ومسئول لأن الاستراتيجية مسئولية جماعية.

• **تطوير المؤسسة كعملية مستمرة :**

يسهم في جعل عملية التطوير عملية مستمرة وليست مؤقتة أو آنية وان تكون مبادرية وليست رد فعل لخسارة معينة ، أي يجب أن تكون عملية التطوير تفكير متواصل تسعى من خلاله المؤسسة إلى الجودة والتحسن المستمر.

• **المساعدة على تحديد الأولويات :**

وفق احتياجات الأداء والمؤسسة والمجتمع وسوق العمل بطريقه عملية منجية متوازنة لتحقيق أفضل النتائج.

مستويات التخطيط الاستراتيجي :

هناك أربع مستويات للتخطيط الاستراتيجي هي: (استراتيجية المنظمة – استراتيجية التنافس – استراتيجية النشاط – استراتيجية التخصص الوظيفي – الوظيفة).

وجدير بالذكر أن هذه المستويات الأربعة تتواجد جميعاً داخل الاستراتيجية الواحدة ، ولكي تقوم كل منها بدور على مستوى معين ، لتحقيق الرؤية العامة للمؤسسة وذلك على النحو التالي [٢٦]:

أ- استراتيجية المنظمة :

وتعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة الاتجاه الذي تحدده المنظمة لنفسها، في ضوء المتغيرات البيئية حولها وتشمل أربعة أنواع من الاستراتيجيات ، تحتار المنظمة من بينها ما يتناسب مع ظروف المؤسسة ، وهي:

• استراتيجية الاستقرار (الثبات): وتستخدم عندما ترغب المنظمة في الإبقاء على المستوى الحالي من العمليات ، وتستخدم غالباً بعد الإنهاء من مرحلة النمو.

- استراتيجية النمو: وتستخدم عندما تريد المنظمة تحقيق معدل أعلى من التوسع في أحدى أو بعض عملياتها.
- التخفيض أو التراجع: وتستخدم عندما تشعر المنظمة بضرورة خفض مخرجاتها أو حجم القدرة العاملة بها.
- الاستراتيجية المركبة أو مدخل تعدد الاستراتيجيات: وتشمل اختيار استراتيجية أو أكثر لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- استراتيجية التنافس :

ويشمل هذا المستوى ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وهي:

- استراتيجية التركيز: وتشمل اختيار جزء من المنظومة ، والتركيز عليه عن طريق تحقيق الجودة في هذا الجزء بحيث يحقق التميز للمنظومة.

ويشمل هذا النوع ثلاثة خيارات هي:

- استراتيجية التركيز على العملية.
- استراتيجية التركيز على المخرج.
- استراتيجية التركيز المتوازن الوسطي.
- استراتيجية التميز أو التجزئة: وتشمل تحقيق الاختلاف في مخرجات المنظمة عن باقي المنظمات.
- استراتيجية قيادة التكلفة: وتشمل تخفيض تكلفة المخرجات مع الحفاظ على جودتها.

ج- استراتيجية النشاط :

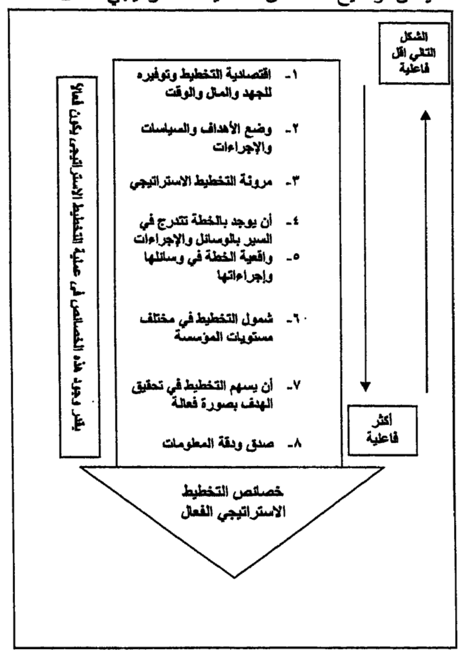
وهي الاستراتيجية الخاصة بكل نشاط مميز من الأنشطة التي تزاولها المنظمة.

د-الاستراتيجية الوظيفية :

وتأتي هذه الاستراتيجية في مرتبة أدنى بعد استراتيجيات المنظمة ، واستراتيجية النظام ، وتتكون هذه الاستراتيجية من عـــدد الاســـتراتيجيات التي يغطي كل منها أحدى النواحي الوظيفية الأساسية للمنظمة من بـــرامج ومشروعات .

خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال :

يمكن توضيح خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال:



شكل (٢٢)

خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال

عناصر التخطيط الاستراتيجي :

تتلخص عناصر التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من الخطوات من أهمها [٢٨] :

١. **الرؤية:** وهي حالة مستقبلية تنطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث بهدف رسم رؤية عامة للمؤسسة المراد وضع خطة استراتيجية لها .

٢. **الرسالة:** وهي الدور الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله ، وهي عبارة عن إجابات لتساؤلات معينة عن المؤسسة ، ويجب عند صياغة الرسالة التأكد أنها مختصرة وواضحة ودقيقة وقابلة للقياس ، ولكل مؤسسة رسالتها الخاصة بها والتي تشكل هويتها .

٣. **الأهداف:** وهي الغايات التي ترغب المؤسسة الوصول إليها في المستقبل وتأتي في حدود الرسالة . وتحديد الأهداف ووضوحها هو الأساس لتحقيق النجاح في أي أمر من الأمور .

٤. **الاستراتيجيات:** وهي الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق الأهداف التفضيلية للخطة الاستراتيجية .

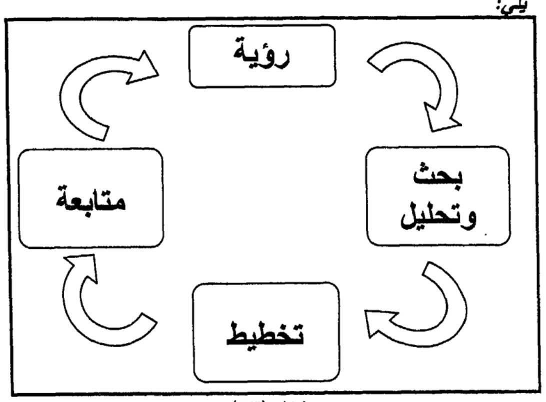
٥. **خطة العمل:** وتعني كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي جرى اختيارها والموافقة عليها والمشروعات التنفيذية التي تخصها .

ويجب أن تحتوي الخطة العمل على كل من:

- تحديد خطوات تنفيذ الخطة.
- تحديد موعد بداية ونهاية تنفيذ الخطة.
- تحديد الأفراد المسئولون على تنفيذ الخطة.
- توفير الأموال المطلوبة لتنفيذ الخطة.

▪ تحديد المؤشرات التي يستدل بها على الانتهاء من تنفيذ الخطة بنجاح.

ويوضح الشكل التالي أهم ملامح عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك كما يلي:



شكل (٢٣)

ملامح عملية التخطيط الاستراتيجى

التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

لا شك أن ظروف المنافسة ، وضغط الإنفاق الحكومي على التعليم، وتطبيق المحاسبية ، وغيرها لمراحل فاعلة في تشكيل المفهوم الجديد للتخطيط المدرسي الاستراتيجي ، في ظل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة .

وأصبح التخطيط المدرسي ببعده الاستراتيجي الجيد يتسم بخصائص ومهام لم تكن من قبل ضمن حدود المفهوم القديم مثل [٢٩]:

● كونه يستند إلى رؤية Vision المدرسة ، ورسالة أو مهمة Mission .

تعمل على تنفيذها على المدى البعيد ، وتحقيق ما تضعه من مواصفات المستقبل .

- كونه يستند إلى أسلوب المسح للبيئة الحاضنة Environmental Scanning لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها ، وتوفير كم وافر من المعلومات .
- كونه يؤكد " الامتياز " ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقي والأداء المميز.
- كونه يعتمد على الاستمرارية والمرونة منهجاً يلتزم به .
- كونه ينشد البساطة والوضوح ، في غير إخلال أو تسطيح ، على الرغم مما يكتنف البيئة الحاضنة من تعقيد وتأثيرات متناقضة ومتضاربة .

ومن ثم فقد أضفى على المخطط المدرسي مطالباً بأن يتلمس للمدرسة طريقاً وموقعاً خاصاً بها على خريطة المستقبل ، وأن يضع خططاً استراتيجية بعيدة المدى لتحقيق رؤياها تلك ، أخذاً ما يطرحه المخططون والتربويون والتعليميين من أفكار وتوجهات مستقبلية في اعتباره ، ليس بوصفها محددات ملزمة له بشكل إجباري كما كان في السابق ، بل بوصفها مؤشرات إرشادية تمكنه الاستهداء بها بشكل اختياري.

ويمثل الشكل التالي مستويات التخطيط المدرسي ، وتحديد موقع التخطيط الاستراتيجي فيها[٣٠] :

التخطيط
الأستراتيجى
(الحكام والرؤساء)
ويربط المنظمات ببيئتها
ويتنبأ بآثار أى تغيير في البيئة
(عدد التلاميذ) ويهتم بالسياسات
لعامة والأهداف

٢ـ التخطيط التكتيكي (الرؤساء والمشرفون)
يتم في الإطار العام للتخطيط الأستراتيجى وتوضع فيه
إجراءات تنفيذية أطر النشاط ـ ما ينبغي عمله لتلبية
التخطيط الاستراتيجي ـ ويكون التركيز على أغراض
محددة لأنشطة معينة مثل تطوير المناهج ـ تربية ودعاية
التلاميذ)

٣ـ التخطيط الإجرائي (كل هيئة التدريس) والتركيز على تنفيذ أنشطة معينة
محددة، والبحث عن أفضل الطرق لتحقيق الأغراض ـ توفير الوارد والاحتياجات ـ
خطط التدريس والبرامج التعليمية .

شكل (٢٤)

مستويات التخطيط المدرسي

نستنتج مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يمثل المنطلق الأساس لعملية التخطيط وفى ضوئه تتم المرحلتين أو المستويين التاليين للتخطيط. وهذا التخطيط يؤكد على ربط عملية التخطيط المدرسي كلها بالبيئة ، ويهتم بالمدى الطويل والأهداف البعيدة ، منطلقاً من الواقع الراهن ، الذي يمثل تحليله وتقويمه الخطوة الأولى للتخطيط ومنطلقاً إلى المستقبل .

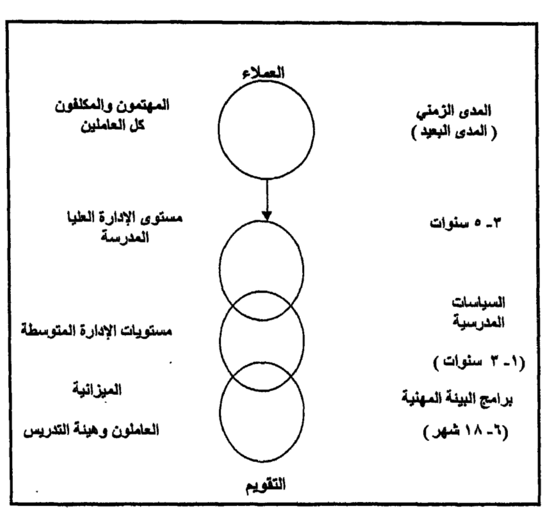
نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

وترافقت مسيرة تطور الاتجاه الاستراتيجي في التخطيط المدرسي مع تطور حركات الإدارة المرتكزة إلى المدرسة على مدار التسعينات ، بل وتأثرت مداخل ذلك التخطيط تأثرا مباشراً بما تضمنته تلك الحركات من .

مضامين ومداخل ، إلى حد القول بأن ثمة تخطيطاً مدرسـيـاً اسـتراتيجياً ينطلق من مدخل الفاعلية Effectiveness approach ، وثمة تخطيطـاً استراتيجياً ينطلق من مدخل التحسين Improvement approach ، وثالثاً ينطلـق مـن مـدخل الجـودة الـشاملة Total Quality approach ، وهكذا[٣١].

ولقد شهد النصف الثاني من التسعينات ظهور نماذج أكثر تركيـزاً على البعد الاستراتيجي من التخطيط المدرسي ، أضيف خلالهـا مكـون جوهري إلى منظومة التخطيط ، ألا وهو الظهير الفكري المستقبلي المتمثل في تحليل نتائج الدراسات المستقبلية والاستشرافية ، واسـتخلاص توجـه استراتيجي خاص بالمدرسة يحكم عمليات التخطيط .

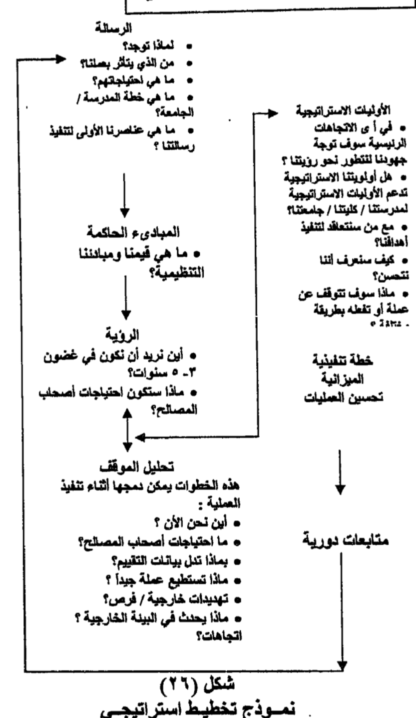
وفي نموذج وست برنهام west Burnham – على سبيل المثال – في مرحلة منتصف التسعينات[٣٢]:



شكل (٢٥)
مستويات نموذج التخطيط المدرسي عند برنهام

وكذلك يوضح الشكل التالي نموذجاً أخر للتخطيط الأستراتيجى يركز على هذا البعد كما يلي(٣٣)

نموذج تخطيط استراتيجي



شكل (٢٦)
نمـوذج تخطيط استراتيجـي

هوامش الفصل

- Developing Strategic Though,London,MGGraw- Hill, 1995, P.40.

٢- أحمد على الحاج: **التخطيط التربوى: إطار لمدخل تنموى جديد** ، المؤسسة الجامعية للدرسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٩٢ ، ص ٩٥

٣- محمد السعيد عبد المقصود: **التخطيط التربوى فى الدول العربية** ، بحث مقدم إلى ورشة عمل بعنوان " المفاهيم والأساليب الحديثة فى التخطيط التربوى" ، المنعقدة فى شيراتون القاهرة فى المدة ١٥ - ١٩ سبتمبر ١٩٩١ ، مكتب اليونسكو الاقليمى للتربية فى الدول العربية مع الشعبة القومية المصرية لليونسكو ، القاهرة ، ١٩٩١ ، ص ص ٧ - ٥.

٤- شاكر محمد فتحى: " **إدارة المنظمات التعليمية" رؤية معاصرة للأصول العامة** ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ١١٧ .

٥- الهلالى الشربينى: **التخطيط الاستراتيجى واستخدامه فى مؤسسات التعليم العالى رؤية مستقبلية** ، مجلة كلية التربية ، المنصورة ، العدد ٢٠، ج ٣ ، ١٩٩٩٣ ، ص ١٣٥.

٦- محمد عزت عبد الموجود: **مقدمة المترجم فى كتابه: جون م برايسون، التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية** ، دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسى واستدامته ، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ، بيروت ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٩- ٢٠.

٧- جون م . برايسون: **التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية** ، دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسى واستدامته ، ترجمة محمد عزت عبد الموجود ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٧ .

8- Davies B.& Ellison,L. :School Leadership for 21st Century : A Competency and Knowledge Approach, London, Routledge, 1997,P.81.
9- G.Dessler : Management Leading People Organization in the 12st Century, New Jersey, Prentice Hall,2002,P.162.
١٠- ضياء الدين زاهر: **تعليم الكبار منظـور اسـتراتيجى** ، دار سـعاد الصباح،الكويت ، ١٩٩٣ ، ص ١١٣ .
١١- إبراهيم بدران: **تطلعات لمصر المستقبل فـى السـياسة والتنميـة البشرية والبحث العلمـى** ، نهضة مصر للطباعـة والنـشر والتوزيـع ، القاهرة، ١٩٩٩ ، ص ٢٨٠ .
12- Dalin, P.: School Development, Theories and Strategies, London ,Cassell, 1998, PP.133-135.
١٣- عايدة سيد خطاب: **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فـى ظـل إعادة الهيكلة الاندماج ، مشاركة المخاطر** ، المكتبات الكبـرى بمـصر العالم العربى ، الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٤ .
14- Thompson, A.& Strickland TRAJ.: Strategic Management Concepts and Cases, New York, MC Graw Hill, 2001, P.6.
١٥- أحمد سيد مصطفى: **إعادة الموارد البشرية : منظور القرن الحـادى والعشرين** ، الناشر المؤلف ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٤٥ .
16- Wells D. Lindsey: Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implantation, Highway, Department of the Navy Total Quality Leadership Office, 2004, P.4.
17- Bisot, M. : Preparing for Turbulence, Op.Cit.,P.38.
18- Thompson, A& T.R.A.J Strickland, Op.Cit.,PP.6-7.
19- J.Macbeth & P. Mortimore: Improving School

Effectiveness, Buckinghon, Open University Press, 2001, P.130.

٢٠- فاتن محمد عزازى: **تطوير التعليم الثانوى بين المواقع وتحديات المستقبل** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠٠٨ . ص ٥٣ .

٢١- محمد صبرى حافظ والسيد السيد محمد البحيرى: تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة، ص ص ٨٥-٨٦.

٢٢- أحمد إسماعيل حجى وإبتهاج محمود طلبه: **إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال** ، دار الزهراء ، الرياض ، ٢٠٠٨ ، ص ١٧٥ - ١٧٦ .

٢٣- محمد صبرى حافظ والسيد السيد محمد البحيرى ، **مرجع سابق** ، ص ٩٠.

٢٤- أحمد محمد بوزير: **التخطيط التعليمى وتحديات القرن الحادى والعشرين** ، أوراق عمل الندوة التربوية للمؤتمر السابع والعشرون المنعقدة فى جمعية المعلمين الكويتية فى الفترة من ٢١ - ٢٤ مارس ١٩٩٨ ، جمعية المعلمين الكويتية ، ١٩٩٨ ، ص ص ١٠- ٣٧ .

٢٥- محمد صبرى حافظ والسيد السيد محمد البحيرى ، **مرجع سابق** ، ص ص ٩٢ - ٩٤ .

٢٦- ينطر على سبيل المثال :

- أحمد محمد الطيب: **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩، ص ص٧٥- ٧٦ .

٢٧- محمد صبرى حافظ والسيد السيد محمد البحيرى: **مرجع سابق** ، ص ٨٩

٢٨- المرجع السابق ، ص ص ١١٣ - ١١٤ .

٢٩ - ينظر على سبيل المثال:

- محمد فريد الصحن وعلى الشريف ومحمد سعيد سلطان : مبادىء الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ص١٩٧ – ٢٠٥ .
- عايدة سعيد خطاب : مرجع سابق ، ص ص ٤٩ – ٥٠ .
30- Brent Davis et al.: **Education Management for the 1990**, Longman,USA.,1990,P.34.
31- Susan C, Stone: **Shaping Strategy , Intended School Planning Planning in the1990**, National association of independent School, 1993, PP.5-6.
32- West Burnhen J.: **Strategy , Policy and Planning** in Bush, T. and West – Bunhan J, The Principals of Educational Management, Horlow, Longman,1994, P.80.
33- University of Wiscon in the Madison: **Office of Quality Management ,**
(www.win.graphics.wwsp.model.usd),2003,P.41.

الفصل التاسع
الجودة فى التعليم وتطبيقاتها

- مقدمة
- مبررات الحاجة إلى ضمان الجودة فى التعليم
- التطور التاريخى لإدارة الجودة الشاملة
- الجودة فى الإسلام
- مفهوم الجودة
- تعريف إدارة الجودة الشاملة
- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فى التعليم.
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مؤشرات الجودة فى التعليم
- نماذج إدارة الجودة الشاملة
- مفهوم ضمان الجودة
- نماذج لمداخل ضمان الجودة فى التعليم الجامعى

الفصل التاسع
الجودة فى التعليم وتطبيقاتها

مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية المعاصرة والتى تلعب دوراً حيوياً ومتميزاً فى مساعدة المنظمات على اختلاف مهامها وتنظيماتها البشرية على البقاء والمنافسة فى بيئة شديدة التعقيد، سريعة التغير والتحول، مرتكزة فى ذلك على فلسفة التحسين المستمر، من خلال منهجية فكرية وعملية متكاملة الأدوات والوسائل والمعايير والتقنيات، يسودها ثقافة التميز رغبة فى إرضاء الجميع عاملين، وسعياً لتحقيق الأهداف على المستوى قصير وطويل المدى.

مبررات الحاجة إلى ضمان الجودة فى التعليم:

إن مؤسسات التعليم تواجه الكثير من التحديات فى هذا العصر الذى يوصف بأنه عصر السماوات المفتوحة التى كسرت فيها شبكات الاتصال والمعلومات العامة العوائق والحواجز، وسهلت التواصل بين الشعوب وفتحت المجال أمام الأفراد للوصول إلى مقاعد ومعلومات ضخمة ومتنوعة بسرعة مذهلة ، مما جعل السباق الدولى محموماً للوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة التى من المتوقع أن تكون المعيار الأساسى للقوة فى نظام عالمى يتشكل بسرعة هائلة.

ومن أبرز التحديات التى تفرض على مؤسسات التعليم تغيير ممارساتها الحالية وتبنى مفهوم الجودة الشاملة مايلى[1]:

<u>الثورة العلمية والتكنولوجية:</u>

لقد أدى التقدم العلمى والتكنولوجى الذى يعتمد أساساً على العقل البشرى والالكترونيات الدقيقة ، والكمبيوتر وتوليد المعلومات وتنظيمها

واختزانها واسترجاعها وتوصيلها بسرعة متناهية إلى ما يسمى بعصر الإدارة فائقة السرعة ، وأصبحت المشكلة الآن فى مصر لا تكمن فى كيفية توليد هذه التكنولوجيا الجديدة ، بل كيفية الاستخدام الأمثل لتحسين نوعية الأداء.

إن التحدى الحقيقى الذى يواجه مؤسسات التعليم فى مصر الآن هو التطور التكنولوجى الهائل وثورة المعلومات التى غيرت أساليب الإنتاج وأنماطه تطلعاً نحو الانتقال من مجتمع صناعى إلى مجتمع ذى إنتاج كثيف المعرفة.

الثورة المعرفية:

تسببت ثورة المعلومات التي نشهدها حاليا فى تضاعف المعرفة الانسانية في فترات زمنية قصيرة خلال النصف الثانى من القرن العشرين تقدر بسبع سنوات ، ومن المتوقع أن تتضاعف فى السنوات المقبلة خلال فترات أقصر تقدر بثمانية عشر شهرا (أقل من عامين).

وفى ظل ظاهرة العولمة (Globalization) تحول الاقتصاد العالمى إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة بعد أن كان اقتصادا يعتمد على استخداما لمصادر ورأس المال والعمالة الكثيفة، وأصبح يطلق عليه الاقتصاد الجديد (New Economy) وبذلك أصبحت قدرة أى دولة تتمثل فى رصيدها المعرفى فى هذا العصر المرتبط بدخول الألفية الثالثة وهو مجتمع المعرفة "Knowledge Society" حيث تقدر المعرفة العلمية والتكنولوجية بحوالى (٨٠%) من اقتصاد بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وسنغافورة والهند، ويرتبط مجتمع المعرفة بمفهوم مجتمع التعلم الذى يتيح كل شئ فيه فرصا ليتعلم ليعرف، ويتعلم ليعمل، ويتعلم ليعيش مع الآخرين، ويتعلم لتحقيق ذاته.

المنافسة العالمية:

في ظل عولمة النظام الاقتصادى لم تعد الدولة قادرة على أن تعيش بمعزل عن المنافسة العالمية الحادة ، وإن ما تحتاجه هو ضمان الجودة لكيفية تشغيل المؤسسات فى هذا المناخ التنافسى ، وتصبح أهمية الإعداد الجيد للطلاب فى الأسواق التى بها تتزايد المنافسة أمراً ضرورياً. ومن ثم يستدعى الأمر التركيز على تعليم المهارات للطلاب أكثر من التركيز على النظريات والمعارف ، ومن ثم إعطاء الاهتمام الكافى للتدريب العلمى والتعليم الذاتى من خلال الممارسة الفعلية ، وهذا بدوره يضع الجامعات أمام تحدياً عليها أن تواجهه من خلال صياغة نظام متكامل للشراكة مع مؤسسات الإنتاج والخدمات المحيطة بها لتوفير الفرص المناسبة للتدريب الميدانى وإكسابهم المهارات والخبرات التى تضمن تحقق المواصفات والمعايير العالمية المرتبطة بالإنتاج والجودة فى أداء العمل.

التطور التاريخى لإدارة الجودة الشاملة:

بدأت نشأة الجودة كنظام إدارى شامل فى اليابان مع بداية القرن العشرين ، وخاصة عندما طبقت مبادئها على المنشآت الصناعية اليابانية ، وبعد نجاح منقطع النظير فى تحقيق الأهداف التى طبقت بها ، انتشرت هذه الفكرة فى العديد من الدول الغربية[٢].

ورغم ذلك فإن للمفهوم أصوله التاريخية القديمة، التى ترجع إلى حضارة بابل والملك البابلى "حمورابى" قبل حوالى خمسة آلاف سنة ، حيث وضع أقدم لائحة جزاءات لحالات الإهمال والقصور فى الأداء[٣]. كما وجدت الجودة فيما شيده المصريون القدماء من أهرامات ومعابد وفيما صوروا على جدران من أساليبهم فى القياس ، والفحص المنظم للأنشطة التى يؤدونها[٤].

وفى الحضارة الإسلامية أصبحت الجودة فى أداء الأعمال منهج عمل وأسلوب حياة، وأصبح الفرد المسلم مطالب بإتقان عمله إرضاء لخالقه سعياً لخير الدنيا والآخرة، لقوله تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " (الكهف ، ٣٠) ، وقول رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" والآيات والأحاديث الدالة على ذلك عديدة فى كتاب الله وصحيح السنة النبوية.

لقد نشأ نظام الجودة الشاملة خلال الأربعينيات من القرن العشرين على يد الأخصائى الأمريكى إدوارد ديمينج Edward Deming الذى لقب بأبى إدارة الجودة الشاملة. وقد انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية فى منتصف الخمسينات عندما تم نشر أول مقاله عام ١٩٥٦م عن هذا الموضوع فى مجلس Harvard Business ، حيث تعددت مداخل وأساليب دراسة الجودة تعدداً كبيراً، فمثلاً استخدم ديمنج Deming مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة ، على حين وضع جوزيف جوران Joseph Juran الأساس الفلسفى لقيمة وتطوير الجودة من خلال التركيز على عمليات المشاركة ، والتخطيط للجودة ، ومراقبتها والتحسين المتواصل لها(٥).

ولقد ركز" فيليب كروسبى" Philip grospy على أهمية العناية بالمخرجات من خلال الحد من حجم العيوب لدرجة يمكن أن تقترب من مستوى العيوب الصفرية. ولقد نادى غيرهم بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة يشارك فيه العاملون جميعهم بالمؤسسة. وبعد سنوات من الحرب العالمية الثانية نقلت أفكار الأمريكى"ادوارد ديمنج" صاحب النظرية الجديدة فى الإدارة إلى اليابان(٦).

لقد كان اليابانيون المدمرون بعد الحرب يتطلعون إلى إعادة بناء اقتصادهم ، فأصبحت مبادئ "ديمنج" هي ورقة المحتوى التخطيطي الذي أرادوه. ولأن بعد أكثر من أربعة عقود من الزمن أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي. لقد جعل قصة النجاح الياباني من نظرية "ديمنج" في الإدارة التي يسميها البعض "إدارة الجودة الشاملة" ظاهرة أعيد الانتباه إليها في أمريكا من خلال تركيزها على عمليات إرضاء الزبون وتفويض السلطات إلى الموظفين ، وجودة المنتج .. لقد بدأ المديرون الأمريكيون يهتمون بها بداية من مصنعي السيارات إلى مديري المستشفيات ورجال التربية[٧].

وعلى صعيد القطاع الأوروبي كانت الفترة من ١٩٧٠ وحتى عام ١٩٧٩ من أخصب الفترات اهتماما بالجودة ومعاييرها ومؤشراتها الفنية، حيث أصدر معهد المواصفات والمعايير البريطانية عدة مواصفات للجودة عام ١٩٧٢، ١٩٧٣، ١٩٧٤، وفي عام ١٩٧٩ أصدر المعهد مجموعة من المواصفات المخصصة للأغراض التعاقدية وكان من نتيجة تزايد اهتمام الدول الأوروبية بالجودة وجوانبها الفنية المختلفة إنشاء المنظمة الدولية للمعايير التي تبنت – منذ عام ١٩٩٥ – مراجعة المواصفات الخاصة بالجودة وإعادة إصدارها، كما قامت بوضع مجموعة مقترحات لمواصفات أخرى جديدة أدت إلى الوصول لسلسة من المواصفات القياسية أطلق عليها عائلة المواصفات القياسية ISO9000. ولقد تبنت الكثير من دول العالم المواصفات التي أصدرتها المنظمة باعتبارها مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أيه مؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدمية[٨].

الجودة في الإسلام :

إن مفهوم الجودة الشاملة مفهوم إسلامى له أصوله وجذوره في مجال التعليم الإسلامي ومجال الصناعة عند المسلمين ، وليس صحيحا إنه وليد الفكر الغربي المعاصر وذلك يتضح كما يلي :

لقد جعل الإسلام الأجر على قدر العمل فقال تعالى " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أجورهم بأحسن أعمالهم وهم لا يظلمون " [الاحقاف ١٩] أي لكل درجات حسب عمله ، وهي دعوة للعمل والإنجاز، إنجاذ يطلع عليه رب العباد ويجاذي به ، إنجاز يؤدي الى مغفرة من الله تعالى ، وفي ذلك يقول الرسول (صلي الله عليه وسلم) :" من بات كالاً من عمله بات مغفورا له "

وحين يدعونا القرآن الكريم الى العمل والإنجاز فإنه يدعونا أيضاً الى العمل المتقن الجاد ، حتي أنه يجعل مسألة خلق الموت والحياة إنما جاءت لابتلاء بني آدم ايهم أحسن عملا وليس أيهم أكثر عملا وفي ذلك يقول تبارك وتعالى " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا " [الملك : ٢] وقوله تعالى : " وهو الذي خلق السموات والأرض في ستة أيام وكان عرشه على الماء ليبلوكم أيكم أحسن عملا " [هود : ٧] .

كما يؤكد الإسلام على أن إحسان العمل يعد مسألة شرعية لقوله تعالى " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " تفرض على كل فرد مسئولية تحسين أدائه ، ورفع مستواه الى أقصي درجة يستطيعها مصداقا لقوله تعالى " فاتقوا الله ما استطعتم " محاولا الوصول الى المستويات القياسية والمعايير في المواصفات التي يستطيع أن يصل إليها الانسان ، وهو منها يتخطي ما أتفقت عليه الهيئات المتخصصة من مطابقة لشروط الجودة إلى

تحقيق أهداف المؤسسة بأقصي درجة من الكفـاءة. وذلـك مـن طريـق محاولاته المتكررة وإعداده للإتيان بالعمل على وجه محكم وبدون قصور فيه.

والله سبحانه وتعالى تتجلي صور إتقان صنعته في كل شئ في هذا الوجود ، قال تعالى " صنع الله الذي أتقن كل شئ إنه خبير بما تفعلون " [النحل: ٨٨] إنها إشارة الى صنع الله وجودته في الكون لنقـدى – نحـن العباد – بالخالق البارئ سبحانه وتعالى في صفاته ، وليعمل الإنسان الـى أن يكون ربانياً في قوله وعمله .

وإذا كان الإسلام يأمرنا بالعمل والإيحاء والاتقان قدر الطاقة فـإن هناك كثيرا من المفاهيم الإسلامية ذات العلاقة بمفهوم الجودة مثل الإحسان قال تعالى " وأحسنوا إن الله يحب المحـسنين " [البقـرة : ١٩٥] ، وقـد أحسن الله كل شئ خلقه وأحكمه وفي ذلك يقول تعالى "الذي أحسن كل شئ خلقه " (السجدة : ٧) فإذا كان الله سبحانه وتعالى خالقنا يحسن كل شئ ألا به سبحانه فى أعمالنا ؟

ويؤكد رسول الله (صلي الله عليه وسلم) على أهمية إتقان العمـل ومدى حب الله له فيقول (صلي الله عليه وسلم) " إن الله يحب إذا عمـل أحدكم عملا أن يتقنه "

ومن أروع ما جاء عن النبي (صلي الله عليه وسلم) في الحـث على العمل قوله (صلي الله عليه وسلم) " إذا قامت على أحدكم القيامة وفي يده فسيلة فليغرسها " فالمسلم مطالب بأن يعمل لذات العمل سـواء انتفـع بثمرات أحد أم لم ينتفع حرصا من الإسلام على مواصلة العمل والكدح منذ الوعي الانساني وحتى ساعة الحساب ، والعمل بهذا المفهوم يتـسع لكـل

نشاط الانسان ويجعل الحياة كلها عملا وكدحا من أجل الإنجاز المستمر ، وعلى أحد المعاني التى تؤكد مفهوم الجودة الشاملة لدي المسلم.

وإذا كان الجمال يلعب دورا في جودة المنح ، فإننا نجد حرص الإسلام على إكمال الأعمال حتى تبدو جميلة في مظهرها ، ولذلك نرى تشبيه رسول الله (صلي الله عليه وسلم) الرسالة الاسلامية بما فيها من رسالات كرجل بنى داراً فأكملها وأحسنها إلا موضع لبنة فجعل الناس يدخلونها ويتعصبون ويقولون لولا موضع اللبنة فأنا اللبنة "

مفهوم الجودة:

يشير المعجم الوسيط " إلى أن الجودة تعنى كون الشئ جيداً وفعلها "جاد" والكيفية مصدرها من لفظ "كيف"، وكيفية الشئ تعنى حاله وصفته[٩].

ويعرفها قاموس "وبستر" "بأنها درجة الامتياز أو التفوق التى يمتلكها شئ ما أو منتج ما ، كما أنها قد تعنى درجة المطابقة مع المعايير الموضوعة "[١٠].

ولقد مر تطور مفهوم الجودة الشاملة بأربع مراحل هى[١١]:

المرحلة الأولى: الفحص Inspection:

هذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ. فهى اقتصرت على إجراءات التفتيش والفحص لاستيعاب المعيب دون أن تتعرف على أسبابه لمنع وقوعه مرة ثانية ، فالخطأ قد وقع فعلاً وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده.

المرحلة الثانية : مراقبة الجودة Quality Control:

من أهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه ، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه امتد ليشمل

التصميم والأداء مستخدماً فى ذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة وقواعد البيانات والمعلومات ، مما أسهم فى التمهيد لظهور المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة Quality Assurance :

تعنى هذه المرحلة بمفهوم الأخطاء الصفرية "منع وقوع الأخطاء Zero Defects" وليس مجرد استبعادها ومعنى ذلك أن الجودة تتبنى فى المراحل المبكرة من العمل وليس فى مرحلة الرقابة، أى أن تأكيد (ضمان) الجودة يكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد.

المرحلة الرابعة : إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

أصبحت الجودة عملية شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته، وهى شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وشاملة لكل الأنشطة والبرامج ، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية ، كما تعنى عمل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى وفى الزمن المحدد، وهى تعنى أيضاً العمل الدءوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم. وكان من الطبيعى أن تنتقل هذه المفاهيم إلى التعليم.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

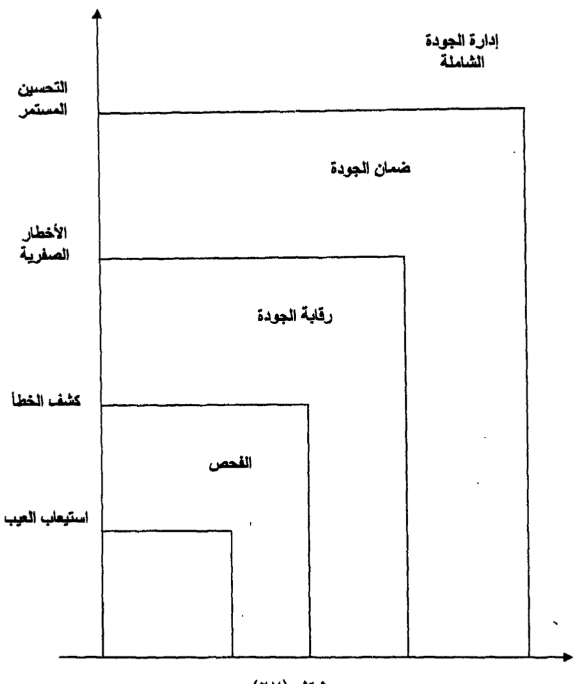
تعددت وتنوعت التعريفات المرتبطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعريفات ما يلى:

- أنها شكل تعاونى لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر ، مستخدمة "فرق العمل" باعتبار ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة الناجحة فى أى منظمة وهى: الإدارة التشاركية ، التحسين المستمر فى العمليات ، واستخدام فرق العمل(١٣).

- إنها فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين ، وتحقيق وصول الجامعة إلى أهدافها وتضمن لها الفعالية العظمى ، والكفاءة المرتفعة فى الحقل العلمى والبحثى ، بما يؤدى فى النهاية إلى التفوق والتميز [١٤].

- إنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمى بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسات التعليمية وفى جميع جوانب العمل التعليمى والتربوى بالمؤسسات [١٥].

ويوضح الشكل التالى المراحل التطويرية الأربعة لمفهوم الجودة الشاملة[١٦]:



شكل (٢٧)
المراحل التطورية الأربعة لمفهوم الجودة الشاملة

أهـــداف إدارة الجـــودة الشاملــة:

أشارت عديد من الدراسات إلى أن إدارة الجودة الـشاملة تـسعى لتحقيق الأهداف التالية(١٧):

- ضمان الأداء الصحيح للعملية فى المرة الأولى مع العمل على التحـسين والتطوير المستمرين.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- تحليل كلفة الجودة ومطابقة النتائج بالأهـداف الموضـوعة للمؤسـسة التعليمية.
- تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر.
- زيادة إنتاجية كافة عناصر وعمليات المؤسسة التعليمية.
- تنظيم برامج التدريب المستمر لتحسين الجودة داخل المؤسسة التعليميـة وبين مخرجاتها.
- زيادة قدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات البيئية المتلاحقة.
- ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليـات المدرسة التعليمية.
- التخطيط لعمليات مراقبة الجودة بالتفتيش والمتابعة، لتمكـين المؤسـسة التعليمية من النمو والاستمرار.
- زيادة درجة الرضا لدى العملاء عن المؤسسة التعليمية.
- تحسين المخرجات التعليمية وإمكانات القدرة على التنافس على المستويات القومية والدولية.

أسـس ومبـادئ إدارة الجـودة الشاملـة فـى التعليـم:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تمثل الأساس الذى تقـوم

عليه وقد حددها E. Deming (١٩٩٣) فى ثمانية مبادئ وهى: رضا العميل ، تفويض السلطة ، الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها، التحسين المستمر والتقييم الذاتى ، العمل الجماعى (عمل الفريق) ، إيجاد بيئة تساعد على الوحدة والتغيير ، بجانب النظام المتبع للعمليات ، والقيادة التربوية".

وبناء على ما حدده Deming وأشارت إليه الدراسات السابقة من مبادئ تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، أمكن تحديد أهم الأسس والمبادئ التى تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية فى:

- التأكيد على رضا العميل الداخلى بالمؤسسة التعليمية والخارجى المرتبط بسوق العمل، وذلك بإجراء مسح دورى للبيئة والخدمة التعليمية.
- التركيز على جودة العمليات داخل المؤسسة التعليمية وذلك بإنشاء آليات خاصة بالاتصال والالتزام الفعال للمشاركين الرئيسيين، والتكامل فى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية ودعم ثقافة التحسين المستمر وتقنين الإنجازات بالمشاركة التعليمية داخل وخارج المؤسسة التعليمية.
- تفويض السلطة لفريق العمل، مما يمنح العاملين المزيد من الثقة والنهوض بمهام أكبر وأكثر أهمية ، ويمكن العاملين بالمدرسة – نظار وكلاء ومعلمين أوائل – من المشاركة الفعالة فى صناعة القرارات المرتبطة بتحقيق الأهداف والقضايا المدرسية واتخاذها.
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات الإحصائية شريطة تضمين هذه البيانات: احتياجات الطالب وكافة المشاركين بالمؤسسة ومقاييس الأداء والقيم المتغيرة، ورغبات أولياء الأمور ومتطلبات سوق العمل.

▪ إيجاد بيئة تساعد على الوحدة والتغيير، فيشعر العاملون بالمدرسة من نظار ووكلاء ومعلمين ومعاونين مستخدمين ·حرية المناقشة للمشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.

▪ قدرة القيادة التربوية المؤهلة على خلق رؤية تنظيمية مشتركة لتطوير لغة مشتركة لتفعيل الجودة، وإدخال ثقافتها للمؤسسة التعليمية بجانب تعزيز التزام تلك القيادة بثقافة التغيير بين العاملين والملتحقين بتلك المؤسسة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم:

يتطلب تطبيق فكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العديد من المتطلبات من أهمها:

١ـ اقتناع الإدارة العليا ودعمها لمدخل إدارة الجودة الشاملة والالتزام به:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة وإيمان الجهات العليا فى المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر فى الجودة ، وإيجاد مركز تنافسى جيد للمنظمة ، وتترجم تلك القناعة فى صورة دعم ومؤازرة قوية من هذه الجهات لإدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنها قرار استراتيجى يمس مستقبل المنظمة ، حيث إن الجهات الإدارية العليا هى التى تملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة السائدة فى المنظمة ، ويتجسد هذا الدعم بالإعلان عن تطبيق هذا المدخل أمام جميع المستويات الإدارية ، ومدى أهمية تغيير الفلسفة القديمة، وإشعار جميع العاملين بمدى حماسها لتطبيق ، وتخصيص الإمكانات المادية البشرية اللازمة للتطبيق.

وإلى جانب ذلك ، فعلى الإدارة العليا بالمنظمة أن تدرك مسئولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة ، وما يترتب على ذلك من زيادة وحدة

المنافسة وبدون اقتناع من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة، فإن أى جهـود تبذل على أى مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه.

٢ـالتركيز على العملاء (المستفيدين) وإرضائهم:

يجب أن تكون الأهداف التى تسعى لتحقيقها إدارة المنظمة موجهة باحتياجات العميل على المدى الطويل، فضلاً عن ضرورة تناسب الخدمات المقدمة مع احتياجات العميل.

وبناء على ذلك يمكن استنتاج أن:

أ- رضا العميل هو الشرعية التى تتم من خلال عملية اتخـاذ القـرارات وتصميم وتنفيذ كافة العمليات والأنشطة على اختلاف أنواعها بالمنظمة.

ب- الحصول على رضا العميل بمعنى أن نجاح وبقاء المنظمة، يجـذب لها عملاء جدد ويعزز من فرص بقائها.

وتتضمن المدرسة عملاء من الداخل ومن الخارج، ويتمثل عمـلاء المدرسة من الداخل فى الطلاب. وهم المستفيدون الأساسيون مـن العمـل المدرسى، إلى جانب أولياء الأمور والمعلمين والعاملين بالمدرسة، بينمـا يتمثل العملاء من الخارج فى المجتمع وأصحاب الأعمال، وهـم خـارج المنظمة ولكنهم يستفيدون من مخرجات العملية التعليمية.

ومن الجدير بالذكر فى هذا السياق، أن التركيز علـى العمـلاء أو المستفيدين والعمل على إرضائهم من خلال منع الأخطـاء وأداء العمـل الصحيح من أول مرة وفى كل مرة يمثل السبيل إلى برنامج فعـال لإدارة الجودة الشاملة.

٣ـ تغيير الخط القيادى السائد فى المدرسة:

إن تطبيق هذا المدخل يتطلب توافر القيادة التى تتمكن مـن تنميـة مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين ، وتستطيع تحديد الاحتياجـات الماديـة

والبشرية لتنفيذ العمل بنجاح ، وتلتزم بالتحسين المستمر للجودة ، وتتبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه ، والتركيز على تصحيح العمليات وليس على لوم الأشخاص وعقابهم ، ويعتبر ذلك الأمر بمثابة تغييرات لازمة للسلوك القيادى والإدارى للأفراد الذين يتولون المواقع التربوية.

ويضاف إلى ذلك، وجود القيادة التى تتسم بالقدرة على نشر رؤية ومفهوم الجودة وترجمة فكرها إلى أداء ، والإلمام بالطرق التى تمكنها من إدارة الموارد البشرية داخل التنظيم ، وتوفير التجهيزات التى تمكن العاملين من أداء عملهم بنجاح ، وتكون لديها القدرة على حث الآخرين على المناقشة الجماعية.

معنى هذا أن دور المدير ووظيفته فى ظل تطبيق الجودة الشاملة تتمثل فى القيادة وليس فى الإشراف. ويتطلب هذا الدور من المدير أن يصبح ميسراً ومرشداً مربياً ومحفزاً ومسانداً ومستمعاً جيداً ومستشاراً للعاملين معه بدلاً من كونه رئيساً مستبداً.

ع-تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة:

يمكن التعبير عن الثقافة التنظيمية بأنها بيئة اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التى تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها.

وتغيير ثقافة المنظمة يعنى ببساطة تغيير سلوك الأفراد ، فإذا كانت قيم واتجاهات الأفراد قد تغيرت بالفعل ، لكن هذه التغيرات لم تترجم إلى تغيير فى السلوك ، فإن الثقافة لا تتغير لذا فإن تغيير السلوك يتطلب قدراً معتدلاً وكافياً من التدريب. كما أنه يتطلب مقاييس ومؤشرات للمتابعة للتأكد من أن المفاهيم والمهارات التى يتم تعلمها والتدريب عليها قد تم ترجمتها إلى تغيير فى السلوك على أداء الوظيفة.

ويفهم من ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إعداد الأفراد للتغييروتزويدهم بقيم ثقافة الجودة وتدريبهم على العمل كفريق، إلى جانب تغيير القيم والاتجاهات القديمة وغير الصالحة.

٥-تعديل الهيكل التنظيمي:

لم يعد الهيكل التنظيمى الهرمى (العمودى) الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة التى تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لما يسببه هذا الهيكل من مشكلات ووضع حواجز بين التقسيمات الإدارية، ومركزية السلطة وبطء اتخاذ القرارات وانجاز العمل، وضعف التنسيق بين التقسيمات الإدارية.

أما الهيكل التنظيمى المطلوب فى ظل هذا المدخل فهو مكون من هياكل تنظيمية أفقية متكاملة مع بعضها البعض فى صورة فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمى العمودى الطويل إلى هيكل أفقى بحيث يشجع المديرين على أن ينظروا للعمل نظرة كلية وليست جزئية حيث يسهل انتقال الأوامر والتوجهات والعلاقات بسرعة ويسر، ويخفف من الروتين الذى يمكن أن يعيق انسياب العمل فى الهيكل التنظيمى التقليدى.

وفى هذا السياق يتم التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنظمة فى تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بل ضرورة التعاون بين إدارة المنظمة والجهات الاستشارية المتخصصة فى تطبيق الجودة.

٦- توافر نظم فعالة للمعلومات والاتصالات بالمدرسة:

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب استيعاب التكنولوجيا الجديدة كعنصر حاسم لتفكير الإدارة واختياراتها، والاستخدام

الذكى لتكنولوجيا المعلومات، وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية التى تتبعها المنظمة.

إن نظام المعلومات بالمدرسة يتضمن قاعدة بيانات تتوفر بها المعلومات المتاحة حول العمليات المدرسية، ومنها البيانات التمويلية مثل التكلفة والعائد وأنشطة الميزانية، ومعلومات عن الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية أو المالية ، وكذلك معلومات عن المناهج والتجديدات التربوية ، وتعد جميعها عناصر مهمة فى بيئة نظام المعلومات على مستوى المدرسة.

وبالإضافة إلى ما سبق، تتضمن تلك القاعدة بيانات مسحية يتم جمعها من الآباء وأعضاء المجتمع المدرسي حول أداء المدرسة وأنشطتها، وكذلك بيانات عن المستوى التحصيلي للطلاب، وعن الجدول المدرسي وغيرها من البيانات التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

وهناك نوعين من الاتصال الإدارى على مستوى المدرسة وهى: الاتصال داخل المدرسة ، والذى يتمثل فى العلاقات التى تربط أعضاء المجتمع المدرسى من معلمين وأخصائيين ووكلاء ونظار ومديرين، والاتصال خارج المدرسة، والذى يتمثل فى العلاقة التى تربط المدرسة بأعضاء المجتمع المحلى والبيئة المحيطة بالمدرسة ومنها التقارير الإدارية، والاجتماعات المدرسية، والمجالس المدرسية، مثل مجلس إدارة المدرسة، مجالس الآباء والمعلمين، ومجالس الأمناء.

ويلاحظ فى المؤسسات التعليمية التى تلتزم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قلة عدد المستويات الإدارية، حيث يتم التركيز على الاتصال الجانبى بين الوظائف والأقسام، وإنجاز الأعمال من خلال التكامل

بين الأقسام وليس من خلال التخصص الدراسى فقط.

ويضاف إلى ما سبق اهتمام المدرسة بما يلى:

أ- وجود شبكة واضحة من الاتصالات الرسمية.

ب-توظيف الاتصالات غير الرسمية لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة.

ج- تدعيم الاتصالات الأفقية بين المعلمين بعضهم البعض.

د- الاعتماد على قنوات الاتصال المباشر مثل المجالس المدرسية والاجتماعات واللقاءات بما يسمح بنمو العلاقات الطيبة بين المدرسة والأبناء والمجتمع المحلى.

٧.١الاتجاه نحو استقلالية المدرسة وتمكين العاملين:

يقصد بها تطبيق الإدارة اللامركزية على مستوى المدرسة والتعامل معها كوحدة مستقلة لها صلاحيات ومسئوليات مستقلة، فالإدارة اللامركزية تعتبر أحد مظاهر الإصلاحات فى إدارة وتنظيم المدرسة وإعادة البناء فى نظام التعليم.

ويعنى ذلك أن تمتلك المدرسة السلطة الكافية لتوزيع مواردها وتهيئة البيئة التعليمية للتكيف مع الظروف المتغيرة، وسلطة التوسع فى موظفيها ، وتمتع المعلمين بسلطة ممارستهم داخل المدرسة هذا إلى جانب منح المدرسة استقلالاً فى اختيار الأفراد العاملين وإدارتهم، وتحديد جزء من مضمون المنتج التعليمى وإدارة التمويل المتصل بجوانب تعليمية محددة.

ويطلق على هذا الاتجاه نحو استقلالية المدرسة عدة مسميات من بينها: الإدارة الذاتية للمدرسة School Self Management، أو الإدارة

القائمة على المدرسة School Basic Management ، أو الإدارة مـن موقـع المدرسـة School Site Management ، أو الإدارة التعليميـة للمدرسة Local School Management.

وعلى ذلك فإن التوجيه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة يرتبط بزيـادة مستوى مشاركة العاملين فى إدارة المدرسة، حيث تؤدى هذه المشاركة إلى تمكين المدرسة من صنع القرارات التربوية التى تلبى احتياجات المجتمـع المحلى الذى تخدمه ، ويسهل من الاسـتثمار الفعـال للمـوارد المتاحـة بالمدرسة ، وتمكين العاملين من ادخال التجديدات إلى مدارسـهم، الأمـر الذى يؤدى إلى تحسين جودة الخدمات التعليميـة، ورفـع مـستوى الأداء المدرسى.

ويعد تمكين العاملين أحد متطلبات نجاح الإدارة التـشاركية، فهـو عبارة عن التعهد بالمسئولية والسلطة لشخص آخر من أجل إنجاز العمـل وفى مقابل هذه الفئة تكون هناك محاسبة لهذا الشخص على انجاز العمـل هذا.

وهذا يتطلب من القيادات المدرسية التأييد الكافى مع إتاحة المـوارد المناسبة، وتوفير الوعى اللازم لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم.

٨ـ مشاركة العاملين على كافة المستويات المدرسية:

حيث تقع مسئولية الجودة على كل فرد بالمنظمة، ومن ثم ينبغـى تدريب جميع الأفراد بالمنظمة علـى إدارة الجـودة الـشاملة، والرقابـة الإحصائية على العمليات، والمهارات الأخرى اللازمة لتحسين الجودة حتى يمكنهم المشاركة الفعالة فى طرق العمل.

ومن هذا المنطلق يتم تحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة وتوفير الفرص أمامهم للإفصاح عما لديهم وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم حيث يكون لديهم أفكاراً عملية وواقعية مرتبطة مباشرة بعملهم، ومن ثم يمكن الاستفادة منهم في عمليات التقييم وتصحيح الأخطاء وحل المشكلات. لذا فإن إدماجهم في جميع الأمور التنفيذية أمر ضروري ولا غنى عنه.

وفي ظل ذلك يجب أن تكون القيادة المدرسية مرنه وسلسة أي تشاركية ، وأن تعد ذاتها للمستقبل من خلال وضع رؤية مشتركة، حيث يعمل القادة على حث العاملين باستمرار لوضع رؤية فردية للوصول إلى رؤية مشتركة للمدرسة.

وفي هذا السياق لمدير المدرسة وأسلوبه دوراً كبيراً في تحقيق فاعلية وكفاءة المدرسة. ووضع القرارات التي تتعلق بالعمل لتحقيق الجودة.

٩- تبني أسلوب فرق العمل (العمل الجماعي) بالمدرسة:

يعد أسلوب "Teamwork" في أي منظمة أحد المقومات الأساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث يعمل على بناء الثقة وسهولة الاتصالات وتنمية الاعتماد المتبادل بين الأفراد من خلال التبادل الحر للأفكار والمعارف والبيانات والمعلومات فيما بينهم.

ويلاحظ في المؤسسات التعليمية التي تلتزم بتطبيق مبادئ الجودة "وجود مناخ مفتوح يتسم بالثقة، حيث يتم تشغيل العمل كفريق مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب إضافية من وراء توليد الأفكار الجديدة لأداء الأعمال بشكل أفضل".

وتعتبر ثقافة العمل بروح الفريق من السمات المميزة لتطبيق مدخل إدارة الجودة فى المدارس ، فكلما ساد المدرسة مفهوم العمل بروح الفريق، كلما أدى ذلك إلى دعم ثقافة الجودة فى المدرسة ومن ثم تـزداد فاعليـة المدرسة عن طريق العمل بروح الفريق.

ويتطلب ذلك من إدارة المدرسة بذل المستطاع لتدريب وتعليم جميع الأفراد العاملين وإعادة تدريبهم على المهـارات الجديـدة التـى تتطلبهـا الأجهزة والموارد والخامات الجديدة. ، على أن يكون تخطـيط التـدريب وتقديمه على أساس منظم ومستمر ، وفى الوقت المناسب لمساعدة فـرق العمل على حل المشكلات المعقدة.

ويتطلب تفعيل عملية التدريب فى المؤسسات التعليمية إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتدريب تسند إليها مهمة حفظ هـذه الـسجلات ومتابعـة احتياجات التدريب والبرامج التدريبية.

ويضاف إلى ذلك ضرورة تدريب المديرين والعاملين على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة وكيفية استخدامها، ومن أهم تلك الأسـاليب: العصف الذهنى، تحليل السبب والأثر، تحليل البيانات، الجداول الإحصائية، خرائط المراجعة، وغيرها.

١٠- الاهتمام بتحفيز العاملين بالمدرسة وتقدير جهودهم:

يؤكد رواد الجودة الشاملة على أهمية رضا العاملين فـى تطـوير الفاعلية التنظيمية حيث يعتبرون أن رضا العاملين أمراً ضـرورياً لـدعم التحسين المستمر ورضا العملاء ، كما يؤكدون على الارتباط القوى بـين الرضا الوظيفى وفعالية الأداء التنظيمى.فمن الضرورى الاهتمام بتقـدير جهود العاملين نحو التحسين ومكافـاة أفكـارهم، ومقترحـاتهم المدعمـة المرتبطة به.

ويتخذ تحفيز العاملين صوراً عديدة من بينها: تمكينهم من المشاركة في تحديد المشكلات التى تواجه المدرسة، واقتراح الحلول المناسبة لهـــا، والربط بين حاجاتهم داخل المدرسة وخارجها، وتعزيز ســلوكهم وأدائهــم الايجابى والثناء عليهم، وتقرير حوافز ومكافآت مادية وعينيـــة لأفــضل الأفكار التطويرية والمقترحات المبدعة.

وإجمالاً لما سبق، يمكن القول أن هناك مجموعة مـــن المتطلبـــات الأساسية اللازم توافرها للجودة حتى يكتب لها النجاح فى تطبيق مبــادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها. ومن هذه المتطلبـــات مـــا يــرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية، ومنها ما يرتبط بالأساليب المطلوب إتباعها لتنفيذ العمل، ومنها ما يرتبط بالنظم الإدارية المطلوب توافرها بالمدرسة.

ولقد اتضح أن توافر تلك المتطلبات يعمل علـــى تحقيـــق التحـــسين المستمر لجودة الأداء الوظيفى للأفراد العاملين بالمدرســـة(مـــن مـــديرين ونظار ووكلاء ومعلمين وإداريين..وغيرهم) ويؤدى إلى التحسين المستمر للعمليات داخل المدرسة بما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلـــى للمدرســـة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتحسين إنتاجيتها، ويسهم فى تلبيـــة احتياجـــات المستفيدين (الداخلية والخارجية) والاستجابة لمتطلباتهم، ومن ثـــم يتحقـــق رضاهم التام عن الخدمة التى تقدمها المدرسة.

مؤشرات الجودة فى التعليم:

يمكن تحديد بعض المؤشرات فى المجال التربـــوى، تعمـــل فـــى تكاملها وتشابكها على تحسين العملية التعليمية تتمثل فيما يلى:

المحـــور الأول: معايير مرتبطة بالطالب: من حيث الانتقاء، ونسبة عـــدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التى تقـــدم لهـــم، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم.

المحـور الثانـى: معايير مرتبطة بالمعلمين: من حيث حجم الهيئة التدريسية، وكفاءتهم المهنية، ومدى مساهمة المعلمين فى خدمة المجتمع، واحترام المعلمين لطلابهم.

المحـور الثالث: معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية: من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها، ومحتواها، ومدى فاعلية طريقة وأسلوب تنفيذها ومدى ارتباطها بالواقع وإلى أى مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أو التبعية الثقافية.

المحـور الرابـع: معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية: من حيث التزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم.

المحـور الخامس: معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية: من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات، اللامركزية، وتغيير نظام الأقدمية، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.

المحـور السادس: معايير مرتبطة بالإمكانات المادية: من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة فى حل مشكلات، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته، والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية، وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

نماذج إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت نماذج عديدة فى مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين ، ومن أشهر تلك النماذج نموذج إدوارد ديمنج Edward Deming ونموذج جوزيف جوران Joseph Jouran ، ونموذج مالكوم بالرديج ونموذج هامير Hamber ، ونموذج فيليب كرسبىPhilip Grospy، ونموذج شركة IBM...... إلخ.

وقد تنوعت وتباينت تلك النماذج من حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها وإن كانت جميعها تسعى لتحقيق هدف واحد هو تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها، وخفض تكلفتها.

ولعل من المفيد التعرف على بعض العناصر الرئيسية التي تتألف منها النماذج[١٨]:

نموذج ادوارد ديمنج Edward Deming :

يعد "ادوارد ديمنج" الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل، لذلك يلقب برائد ثورة إدارة الجودة الشاملة، وقد قام ديمنج بتطوير أفكار أستاذه "شيوارت" المتعلقة بالجودة، حيث عدل دورته الثلاثية المراحل لتصبح رباعية تتضمن عمليات التخطيط، والتنفيذ، والتقييم بناء على المعايير الموضوعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وفيها يؤكد على ضرورة جعل عملية التحسين عملية مستمرة ليست لها نقطة بداية أو نهاية بل سلسلة من المراحل المتتابعة غير المنفصلة.

ويمكن تناول هذه المراحل الأربع بالشرح كالتالي:

١- **خطط:** وذلك بالتركيز على العميل ومتطلباته، ورغباته وتوجهاته في المستقبل ويشترك كل المديرين والملاحظين والموظفين الذين يخططون معاً لتحسين النظام.

٢- **نفذ:** ويتم التنفيذ أولاً على عينة تجريبية، وهنا يظهر الدلالة الإحصائية والتركيز على درجات التحسين، ويتم تسجيل الملاحظات بإحدى الطرق الآتية (خرائط التدقيق- مخطط السبب والنتيجة - تحليل باريتو).

٣- **افحص:** وهنا تتم دراسة وتحليل كل نتائج الاختبار ومناقشتها، وربط عنصر التغيير وأثره على باقي العناصر، وبالتالي فإن ذلك يحتاج إلى فهم واضح للعلاقات الداخلية المتبادلة بين العناصر المختلفة.

٤- **افعل:** بمعنى اتخذ الإجراء المناسب وفقاً للهدف من التجربة ومقارنتها بالنتائج وهذا إما بتبنى الفكرة أو ضبطها، أو التخلى عنها كلية والحكم هنا ينبغى أن يكون جماعياً.

وقد أكد "ديمنج" على عدد من الجوانب المهمة فى الإدارة وعدد من المبادئ القيمة فى تحسين وتطوير أداء المنظمات، قيادة أخلاقية قائمة على أسس علمية فى إطار قاعدة من البيانات المتكاملة فى إطار مناخ تعاونى يضع فى بؤرة اهتمامه الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية للعملاء، وتؤمن بالتحسين المستمر والتدريب والتعليم المتواصل.

نموذج جوزيف جوران Juran :

ويعد "جوزيف جوران" من الرواد الأوائل فى مجال الجودة، فهو الذى علم الجودة لليابانيين مع "ديمينج" حيث ساهم فى بناء نظام شامل للجودة اليابانية.

وأكد "جوران" على أن الجودة لا تحدث بالصدفة ولكن لابد لها من تخطيط واضح، وأن أغلب المشكلات تأتى من سوء الإدارة، وأن الجودة تعنى ملائمة الاستخدام، ويضيف بأن المهمة الأساسية لها تركز فى وضع وتنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات ورغبات العملاء.

وهو بذلك يؤكد أن الجودة ترى من زاويتين:

الأولى: محاولة تقليل العيوب أو القصور فى الخدمة المقدمة.

الثانية: محاولة تحسين شكل الخدمة سعياً لإشباع احتياجات العملاء وكسب رضاهم.

ولقد طور مدخل جديد فى الإدارة الإستراتيجية للجودة تقوم على ثلاثة عمليات إدارية رئيسية "ثلاثية جوران" هى:

رقابة الجودة Quality Control:

وهى تتكون من ثلاث مراحل:

١- تقويم الأداء الفعلى للعملية.

٢- مقارنة الأداء الفعلى بأهداف الجودة الموضوعة سلفاً.

٣- القيام بالعمل بناء على الاختلافات بين الواقع والمستهدف.

تحسين الجودة Quality Improvement:

وتتضمن عمليات التحسين فى ضوء أفكار جوران الخطوات التالية :

١- توفير البنية التحتية اللازمة لعمليات ومشاريع تحسين الجودة.

٢- التعرف على الاحتياجات الخاصة من التحسينات ومشاريع التحسين.

٣- إقامة مشروع فريق لكل مشروع تحسين مع توضيح مسئوليات كل فريق وأهدافه.

٤- توفير التدريب والتعليم اللازم للفريق من أجل زيادة القدرة على تشخيص المشكلات بالتعرف على أسبابها.

٥- التحضير للعلاج (استثارة الدافعية للعلاج).

٦- إقامة نظم الرقابة والتحكم لإحراز المكاسب والاحتفاظ بها.

تخطيط الجودة Quality Planning:

تقع مسئوليتها على الإدارة العليا وتقسم إلى عدة خطوات هى:

١- التعرف على العملاء (الخارجيين والداخليين).

٢- تحديد الاحتياجات الحالية والمتوقعة للعملاء.

٣- تطوير مواصفات وملامح الخدمة أو المنتج لكى يستجيب لاحتياجات العملاء.

٤- إقامة وتطوير العملية التى تستطيع أن تقوم المنتج ذو الملامح المطلوبة.

٥- تحويل حفظ الإنتاج إلى عمليات فعلية.

نمــوذج هامبر Hamper :

يتكون من العناصر التالية:

١- **الهدف:** توفير الرضا لدى العميل.

٢- **القيـــادة:** الحماسة والجدية فى التطبيق وتوفير الـدعم لتلـك الجهـود المبذولة.

٣- **تقييم العمليات:** التعرف على حاجات العميل وتوقعاته، وتعرف الجودة فى تصميم العمليات.

٤- **الهيكل التنظيمى:** تكوين الأجهزة التى سـتتولى التخطـيط للبرنـامج ومتابعته وتقييمه.

٥- **التعليم والتدريب:** تهيئة جميع العاملين وإعدادهم فى مختلف المستويات التنظيمية.

٦- **الاتصال والمعلومات:** توفير نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات.

٧- **التحسين المستمر:** متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشكلات باسـتمرار ودراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها بالحسبان فى عمليات التحسين.

نموذج فيليب كروسبى:

ارتبط اسم "كروسبى" باثنين من الأفكار القوية حول الجودة: الأولى هى أن الجودة تتحقق بالمجان Quality is Free ودون تكاليف إضـافية ، والثانيـة مرتبطة بمبدأ أو مفهوم الأخطاء الصفرية Zero Defects أو عدم وجود عيوب.

ومن أهم المنطلقات الفكرية التى أقام عليها "كروسـبى" فلـسفته الهادفه إلى إحراز الجودة ، مايلى:

١- أهمية دور الإدارة العليا فى تحقيق الجودة، وضرورة تعهدها بـالجودة والتحسين المستمر.

٢- التركيز على العنصر البشرى والجوانب التنظيمية فى عملية تحسين الجودة أكثر من استخدام الأساليب الإحصائية المعمول بها من قبل "ديمنج وجوران".

٣- التأكيد على أن التحسين يتطلب التعهد والوعى بالجودة، وأن التعليم والتدريب هو سبيل ذلك، وسبيل التنفيذ لما تم التعهد عليه.

٤- التكلفة هى مقياس الجودة والتى على أساسها تتخذ القرارات.

٥- تقدير إسهامات العاملين والاعتراف بدورهم في تحقيق الجودة.

٦- ضرورة إقامة فرق تحسين الجودة ومجالس الجودة لتوسيع قاعدة المشاركة والوعى بالجودة للوقوف على الوضع الراهن للمنظمة سعياً للتحرر من الأخطاء.

نموذج أرموند فنجنبيوم Armand V.Feigenbaum:

طور فنجنبيوم مفهوم رقابة الجودة الشاملة. وأكد على أن نظام الجودة الشاملة يتكون من جزئيين مرتبطين: النظام الإدارى والذى يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمى والثقافة التنظيمية، والنظام الفنى التكنولوجى والذى يتضمن عمليات ضمان الجودة. ويرى ضرورة التنسيق والتكامل بين الأنظمة الإدارية والأنظمة الفنية التكنولوجية بحيث تتلافى بشكل ينتج عنه تعزيز القدرات الابتكارية داخل المنظمة.

ويبلور "فنجنبيوم" فلسفته فى عشر نقاط يرى أنها ضرورية لتعزيز الجودة ورفع مستواها هذه النقاط العشرة هى:

١- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.

٢- أن تكون الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما تقارب.

٣- أن تعنى الجودة ما يفهمه ويقبله العميل.

٤- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
٥- أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة.
٦- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الأخرى.
٧- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
٨- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
٩- أن تكون الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
١٠- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعملاء والموردين.

مفهوم ضمان الجودة:

يعنى ضمان الجودة مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات والتدابير التى تتخذ للتحكم فى درجة جودة المنتج التعليمى بغرض تلبية احتياجات سوق العمل بأفضل صورة وأنسب تكلفة ممكنة، وبمعنى آخر هى مجمل الأساليب الفنية والأنشطة المستخدمة للإدارة التى يمكن بواسطتها أداء خدمة ذات جودة عالية[١٩].

وفى ضوء ذلك يهدف ضمان الجودة فى عمل كل فرد مسئولية تحقيق الجودة فى العمليات التى يعتبرون مسئولين عنها ، ويتضمن ذلك التعامل مع هذه العمليات كعملاء لمحاولة تحويل المنتجات والخدمات والمواد والوثائق لهم ، وتوجيه وتقييم الأداء الجيد وتحليل البيانات ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك بهدف منع تكرار الأخطاء والتغذية الراجعة للبيانات ، ويجب التركيز على الإجراءات الوقائية والتصحيحية بهدف تحقيق الجودة والفعالية ، ويجب أن يؤدى كل فرد المهام فى ضوء برامج التدريب والإجراءات التى تم تحديدها بواسطة نظام إدارة الجودة الشاملة[٢٠].

وبناء علية فإن هناك مجموعة من العناصر الأساسية يجب أن تتوافر فى أى نموذج لضمان جودة مؤسسات التعليم مهما تنوعت آليات تطبيق مفهوم ضمان الجودة، هذه العناصر هى[٢١].

- وجود رؤية عامة، أهداف وقيم أساسية، مهمة وإستراتيجية للمؤسسة التعليمية تهدف إلى ضمان الجودة.
- قيادة فعالة وخطط لتطوير هذه القيادة.
- التكريس الصحيح لكل الأنظمة الجزئية والعمليات والمعايير لتحقيق الجودة وضمان مستوى البرنامج التعليمى المقدم.
- توفير برامج وسياسات للتطوير الأستراتيجى الشامل للعاملين وكل العناصر البشرية فى المنظمة.
- قاعدة معلومات منظومية شاملة ومتكاملة للجودة تنظمها سلسلة متكاملة من مؤشرات الأداء.
- نظام إدارى شامل موجه بالأداء وقائم على مدخل النظام.
- بناء تنظيمى وتصميم وظيفى يعظم الفعالية فى أداء كل المجموعات للوظائف الجوهرية.
- عمليات وإجراءات واضحة تؤدى إلى التحسين المستمر للجودة.
- قياس الأداء بدقة من خلال مقارنة الأداء القائم بالمعايير الموضوعة والمحددة للأداء الجيد.
- إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة إدارى لرقابة وتطوير العمل.

نماذج لمداخل ضمان الجودة فى التعليم الجامعى:

بزغ مفهوم ضمان الجودة فى العقد الأخير كقضية سياسية فى كثير من الدول، حيث اشتغلت معظم المؤسسات – منها المؤسسات التعليمية –

بتحقيق ضمان الجودة الأكاديمية ، ومن ثم تم إنشاء الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة فى التعليم العالى وداخل هذه الشبكة ظهرت أربعة مداخل أساسية لضمان الجودة هى(٢٢):

أ- الاعتماد.

ب- التقييم.

ج- المراجعة الأكاديمية.

د- المحاسبية ومؤشرات الأداء.

وسنشرح بشئ من التفصيل لنظام الاعتماد.

نظام الاعتماد الجامعي The University Accreditation:

يعد الاعتماد الجامعي مدخلاً هاماً لتحقيق الجودة وإحداث التطوير التنظيمى للجامعة ككل، فهو الوسيلة الفعالة لإحراز المعايير المحددة ولتدعيم وتعزيز مواصفات الجودة، حيث يقوم هذا المدخل على فكرة حتمية التغيير لصالح تحقيق الأهداف ودعم الإيجابيات وتجاز السلبيات وعلاجها وهذا ما يتفق مع مفاهيم الإدارة ومداخلها الحديثة كإدارة الجودة الشاملة(٢٣).

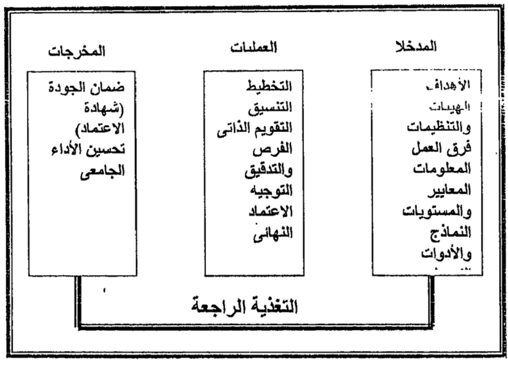
ويقصد بالاعتماد "الاعتراف بالمؤسسة التعليمية من قبل الروابط أو التنظيمات المهنية فى ضوء متطلبات ذلك الاعتراف"(٢٤).

كما يقصد به أيضاً "قبول المستوى التعليمى والعملى للمؤسسة التعليمية والاعتراف بها من قبل هيئة خارجية مسئولة عن ذلك، وشهادتها بأن هذه المؤسسة استوفت الشروط اللازمة لذلك"(٢٥).

كما يعرف أيضاً بأنه إعطاء إجازة أو ترخيص يعترف بأن المؤسسة التعليمية تحتفظ بالمعايير التى تؤهلها للانضمام إلى اتحاد المؤسسات الأعلى والأكثر تخصصاً أو بالأعمال المهنية المتخصصة(٢٦).

المؤسسات الأعلى والأكثر تخصصاً أو بالأعمال المهنية المتخصصة[٢٦].

وينطلق الاعتماد الجامعي في ممارسة أنشطته في رؤيته للعمل الجامعي من نظرة شمولية قائمة على استخدام المدخل المنظومي الذي يرى العمل الجامعي كبنية كلية متداخلة وكدورة نشاط مستمرة، ويستلزم ضمان استمرارية نجاح وفعالية هذه الدورة تقويم كافة عناصر البنية الكلية المتداخلة للمؤسسة الجامعية والمكونة من المدخلات والعمليات والمخرجات. كما يوضحها الشكل التالي[٢٧]:



شكل (٢٨) المدخل المنظومي للتعليم الجامعي

أهداف الاعتماد الجامعي:

يسعى نظام الاعتماد إلى تحقيق أهداف محددة، حيث يعمل على التحسين والتطوير النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبرامج التعليمية بها، كما يساعد على توفير المعلومات المتعلقة بنوعية البرامج المقدمة للجمهور

للإطلاع عليها، وتدعيم مصداقية تلك المؤسسات والبرامج، بالإضافة إلى عدد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلى[٢٨]:

١- مساعدة الجامعات والمؤسسات التعليمية على تحديد أهدافها من خلال عملية التقييم الذاتى ووضع خطط لتنفيذ وتحقيق ما لم يتحقق منها بعد ذلك.

٢- منح الجامعات والبرامج المعتمدة مكانة متميزة فى مجتمعها وبين الجامعات الأخرى، ويشجع على التعاون والتشارك بين أفراد الجامعات والانفتاح وتبادل الخبرات.

٣- تغذية سوق العمل بأفضل الخريجين بل يجعل قدرة الطلاب على التوظيف عالية لأنه يزيد من ثقة أصحاب الأعمال فى خريجى الجامعات المعتمدة وأيضاً يرقى بالمهن ويطورها.

٤- مساعدة الجامعات فى الحصول على التمويل الكافى والضرورى من الحكومة ويضمن للطلاب جودة الجامعات أو البرامج التى يرغبون الالتحاق بها.

أنواع الاعتماد الجامعى:

يميل البعض إلى تقسيم الاعتماد إلى ثلاثة أنواع هى:

الاعتماد المؤسسى، والاعتماد التخصصى، والاعتماد المهنى، وفيما يلى توضيح لكل نوع من الأنواع الثلاثة[٢٩]:

الاعتماد المؤسسى Institutional Accreditation:

يمنح هذا النوع من الاعتماد تأهيلاً أولياً ومبدئياً للمؤسسة التعليمية باعتبارها وحدات عامة متكاملة (Total operating units) ، ويمثل الحصول على هذا النوع من الاعتماد الخطوة الضرورية الأولى للبدء فى العمل، والتأكد من أن المؤسسة التعليمية ككل قد استوفت الشروط والمعايير

والمرجعيات أو المستويات العامة ومنها:

- معايير تخطيطية ومعيارية تختص بالمبنى الجامعي ومساحته.
- معايير أكاديمية تختص بالبرامج التعليمية، الأساتذة، الطلاب وغيرها.
- معايير إدارية تختص بالهيكل الإدارى والموظفين والعاملين.
- معايير مالية تختص بالهيكل والموارد المالية والموازنة.
- معايير النشاط اللاصفية.
- معايير الموارد والخدمات تختص بالمختبرات والمكتبة والخدمات العامة.

وهذا النوع من الاعتماد يتضمن اعترافاً بالكيان الشامل للمؤسسة، فإذا ما تم التأكد من توافر هذه المعايير يتم الانتقال إلى الاعتماد الأكاديمى أو البرنامجى كجزء مكمل للاعتماد العام للمؤسسة.

الاعتماد الأكاديمي أو البرنامجي

Academic Programmatic Accreditation

يقصد به الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية لأى مؤسسة أو برنامج تعليمى فى ضوء استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة التى تصدرها هيئات ومؤسسات أكاديمية متخصصة، ويمنح هذا النوع من الاعتماد للبرامج الأكاديمية المتخصصه بعد حصول المؤسسة التعليمية على الترخيص الأولى، والاعتماد المؤسسى العام وبعد تخريج الدفعة الأولى بسنة واحدة على الأقل لضمان الحصول على عملية تقويم متكاملة من خلال فحص دقيق لكل ما يتعلق بالبرامج الدراسية فى كافة مراحلها، وأعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم الأكاديمية وخبراتهم، ونشاطاتهم البحثية، وعدد الطلاب وأدائهم فى الامتحانات الشهرية والنهائية. وتوفير مصادر التعليم المختلفة كالمختبرات والمكتبة وكافة التجهيزات والمستلزمات المؤسسة الأخرى.

الاعتماد المهني Professional Accreditation :

يقصد به الاعتماد بالكفاية للممارسة مهنة معينة فى ضوء معايير تصدرها هيئات ومنظمات مهنية متخصصة على المستوى المحلى والإقليمى والدولى، ويمنح هذا النوع من الاعتمادات للشهادات الأكاديمية والمهنية ذات الصبغة المتخصصة كالعلوم الطبية والمهنية والمحاماة وإدارة الأعمال، وذلك من قبل مؤسسات اعتمادية تقوم بها الاتحادات والروابط والنقابات المهنية الخاصة بكل مهنة.

فعلى سبيل المثال يجب على الطالب الذى حصل على شهادة البكالوريوس فى الهندسة ، اجتياز عدد من الامتحانات المهنية الخاصة للحصول على رخصة الممارسة فى مجال الهندسة.

مراحل الاعتماد الجامعي:

تمر عملية الاعتماد الجامعى بمجموعة من المراحل الرئيسية التى قد تختلف من دولة إلى أخرى ومن نظام اعتماد إلى آخر، إلا أنها جميعاً تتلاقى فى أربعة مراحل رئيسية فى نهايتها يحدد القرار باعتماد المؤسسة حيز الدراسة كلياً أو جزئياً، أو إعطائها فترة لتعيد فيها تصحيح بعض الأوضاع أو برفض طلب الاعتماد.

وتتمثل مراحل الاعتماد فى .:

-إعداد المؤسسة لتعزيز التقييم الذاتى Self Assessment من خلال جميع وحداتها والذى قد يستغرق إعداده ما يقرب من ستة شهور.

-يرسل التقرير إلى هيئة الاعتماد التى تقوم بدراسة ومراجعته لتحديد أسس تقويم المؤسسة.

-قيام فريق من المقيمين الخارجين التابعين لمؤسسة الاعتماد بزيارة

المؤسسة حيز الاعتماد لمراجعة ومناقشة بعض عناصر التقويم الذاتى.

-إعلان النتائج فى ضوء ما توصلت إليه زيارة فريق المقيمين هذه النتائج التى تحدد ما إذا كان سوف يمنح الاعتماد للمؤسسة أم لا.

-المتابعة وإعادة الاعتماد: يتم اعتماد تقييم المؤسسات بصفة دورية (٣-٧) سنوات، وفى كل مرة يتم إعداد دراسة ذاتية وتخضع المؤسسات للزيارات الميدانية، للتأكد من المنظمات التى أوصت بها هيئة الاعتماد قد عملت بها المدرسة أم لا.

وتختلف معايير الاعتماد الجامعى وتتنوع من دولة إلى أخرى ومن وكالة أو مؤسسة اعتماد وأخرى إلا أنه ثمة معايير أساسية لعملية الاعتماد هى:

١- الطلاب

٢- الأهداف التعليمية

٣- التقييم ونواتج البرنامج

٤- المكونات التخصصية

٥- أعضاء هيئة التدريس

٦- التسهيلات

٧- التدعيم المؤسسى والموارد المالية

٨- معايير البرنامج

هوامش الفصل

١- سلامة عبد العظيم حسين: **إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة** ، مجلة كلية التربية ببنها ، ع٤٨ ، مجـ١٢ ، يوليو ٢٠٠١، ص ص ٢١-٢٣.

٢- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد: **إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات على القطاع الصحي بالسعودية** ، بدون ناشر ، ١٩٩٧، ص٩.

٣- المرجع السابق ، ص ٧.

4- Carrell, Micheal, R, et al.: **Fundamentals of Organizational Behavior**, Prentice Hall Jersy, 1997, P. 650

٥- أحمد فاروق محفوظ: **إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العالي** ، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث)، التعليم الجامعي: آفاق الإصلاح والتطوير ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤، مركز التطوير الجامعي ، القاهرة ، ص١٩.

٦- المرجع السابق ، نفس الصفحة.

٧- أحمد إبراهيم أحمد: **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ١٤٩.

٨- محمد حسنين العجمي: **الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٠-١٣١.

٩- مجمع اللغة العربية: **المعجم الوسيط** ، جـ١ ، مطبعة مصر ، ١٩٦٠-١٩٦١ ، القاهرة ، ص١٤٦.

10-Webster's Third New International Dictionary of the

English Language Unabridged, Spring Field, Massac Curettes, U.S.A, 1976, P. 1858.
11-Ibid , PP 134- 135.
- Sallis Edward: **Total Quality Management in Education**, Kogan Page, Services, 1993, PP. 14-16.

١٢- أشرف السعيد أحمد محمد: **الجودة الشاملة والمؤشرات فى التعليم الجامعى** ، دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٧، ص١٠٦.

١٣- جوزيف جابلونسكس: **إدارة الجودة الشاملة – تطبيق إدارة الجودة الشاملة** "نظرة عامة" ترجمة عبد الفتاح السيد النعمانى ، الجزء ٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، (زمبك ٢) ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص٢٦.

١٤- فريد النجار: **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة – رؤى التنمية المتواصلة** ، ايتراك ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص٧٣.

15- Deming, W. Edward: **Out of The Crisis**, Cambridge: Cambridge University Press, 1936, PP. 7-11.

١٦- ينظر على سبيل المثال:

○ عادل الشبرواى: **الدليل العملى لتطبيق إدارة الجـودة الـشاملة أيـزو ٩٠٠٠.) ، المقارنة المرجعية** ، ط١ ، الشركة العربية للأعلام العلمـى ، القاهرة ، ١٩٩٥.

○ أحمد مرسى محرم: **إدارة الجودة الـشاملة – المفـاهيم – التطبيـق – الوسائل المستخدمة** ، اسـتراتيجيات التغييـر ، مركـز إيـد سـرفيس للاستشارات والتطوير الادارى ، القاهرة ، ١٩٩٤.

١٧- ينظر على سبيل المثال:

- Deming, WE.: **The New Economics**, Mid Center For Advanced Engineering Study, Cambridge, M.A, 1993.

- محمد حسنين العجمي: الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوى العام ، **مرجع سابق** ، ص ص ١٤٣-١٤٤.

١٨- إيمان زغلول راغب: **متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم** ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠.

١٩- ينظرعلى سبيل المثال:

- Hunt, V. Daniel: **Quality in America – How to Implant A Competitive Quality Program,** Business on Irwin, U.S.A, 1992, P. 56.

- Juran, J.M.: **Juran on Leadership for Quality**, The Free Press, New York, 1989, P.4.

- Sallis Edward**: total Quality Management in Education**, Kogan Page**, OP.Cit**., 1993, P.15.

-الهلالى الشربينى: إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم الجامعى والعالى ، رؤية مقترحة ، مجلة كلية التربية ، المقررة ، العدد (٣٧) ، مايو ١٩٩٨ ، ص ١٥٤.

-أشرف السعيد أحمد محمد: **مرجع سابق** ، ص ص ١١٣-١٢٢.

-فريد زين الدين: **المنهج العالمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربية** ، دار الكتب ، القاهرة ١٩٩٦ ، ص ٣٣-٣٦.

20-Kistan,C. : Quality Assurance in South Africa, Quality Assurance in Education Journal, Vol. 7, No. 3, P.126.

٢١- صفاء محمود عبد العزيز وسلامة عبد العظيم حسين: **ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالى فى مصر (تصور مقترح)** ؛ مؤتمر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ؛ المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر بكلية التربية ببني سويف بالاشتراك مع الجمعية

المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ؛ الجــزء التــانى ؛ ٢٠٠٥ ؛ ص ٤٨٠ .

22- Boyle, Patrick :**Views From Different HilHops: Getting the Indicators Rights in Educational QualityAssurance,**
9http://crm.hct.ac.ae./025bgh/html).p.1.

٢٣- صفاء محمود عبد العزيز وسلامة عبد العظيم حسين: **مرجع سابق**؛ ص ٤٨٨ ــ ٤٩٠ .

٢٣- عادل عبد الفتاح سلامة وأمين النبوى : **دراســة مقارنـــة لنظـــام الاعتماد الجامعى فى الولايات المتحـــدة الأمريكيـــة وكوريـــا الجنوبيـــة وإمكانية الإفادة منها فى جمهورية مصر العربية** ؛ جامعة كلية التربيـــة ؛ جامعة عين شمس ؛ العدد (٢١) ؛ الجزء (٤) ؛ ١٩٩٧ ؛ ص ٤٠.

24-National Council For Accreditation of Teacher Education Accreditation, Washignton.De.1997.P.2.

٢٥- المجالس القومية المتخصصة: **الارتقاء بمستوى خـــريج التعلـــيم العالى والجامعى فى إطار مفهـــوم الجـــودة الكليـــة لمواجهـــة تحـــديات المستقبل**؛ المؤتمر القومى للتعليم العـــالى (١٣ -١٤) فبرايـــر ٢٠٠ ؛ ص ١٣.

26-The Webster's Third New International Dictionary. OP.Cit.,P.13.

٢٧- عادل عبد الفتاح سلامة وأمين النبوي:**مرجع سابق** ؛ ص ١٦ .

28-Sterling, Bill: Accreditation Cerfging Public, Work Excellence, American City & Country, Vol .115. Issue 2. Rug 2000. P.5.

٢٩- ينظر على سبيل المثال:

- Van Vught Frans. OP.Cit.,P.7.

- أشرف السعيد أحمد محمد: الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي ؛ مرجع سابق ؛ ص ١٥٦ -١٥٧ .

فهرس المحتويات

رقم الإيداع	٢٠١٠/٢١٥٤
الترقيم الدولى	I.S.B.N
978-977-328-674-6	





دار الجامعة الجديدة

٣٨-٤٠ ش سوتير - الازاريطة - الاسكندرية

تليفون: ٤٨٦٣٦٢٩ - فاكس: ٤٨٥١١٤٣ - تليفاكس: ٤٨٦٨٠٩٩

Email darelgamaaelgadida@hotmail.com

www.darggalex.com info@darggalex.com